

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO
PARA ARTE MODERNO S.A. EN LA CIUDAD DE CALI**

**MARTHA SANTAMARIA ALJURE
ADRIANA FRANCO CUCHIMBA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2006**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO
PARA ARTE MODERNO S.A. EN LA CIUDAD DE CALI**

**MARTHA SANTAMARIA ALJURE
ADRIANA FRANCO CUCHIMBA**

**Pasantia para optar al titulo de profesional en
Mercadeo y negocios internacionales**

**Director académico
JESUS MARÍA PLATA FRANCO
Economista MBA.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2006**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para Optar al título de profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

ALFREDO BELTRÁN

Jurado

Santiago de Cali, 14 de Diciembre del 2006

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a las personas que nos colaboraron a sacar adelante este proyecto de grado; ayudándonos a revisarlo, a corregirlo, y dándonos sus aportes: Profesor Jesús Maria Plata que fue nuestro guía durante todo este proceso.

Carlos Jorge Avendaño Silva quien nos dio la oportunidad de hacer la pasantía en ARTE MODERNO S.A.

A todos los profesores que durante toda esta trayectoria nos enseñaron y nos guiaron para poder ser unos excelentes profesionales.

A la universidad Autónoma De Occidente por darnos la oportunidad de estudiar en esta gran universidad y de compartir con tantas personas que nos colaboraron de alguna u otra forma a

A los jurados que nos dedicaron parte de su tiempo a corregir el proyecto de grado y a colaborarnos mostrándonos nuestras falencias.

Y a todas las personas que aportaron significativamente al desarrollo de esta investigación.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	14
INTRODUCCIÓN	16
1. FASE I CONCEPTUAL	18
1.1. TEMA GENERAL	18
1.2. TEMA ESPECÍFICO	18
1.3. DEFINICION DEL PRODUCTO O SERVICIO	18
1.4. MARCO DE REFERENCIA	21
1.4.1. Marco Teórico	21
1.4.2. Marco Conceptual	21
1.4.3. Marco legal	25
1.4.4. Marco histórico	25
1.5 METODOLOGÍA	25
2. FASE II INFORMACIÓN	26
2.1 ANTECEDENTES-HISTORIA	26
2.2 MATRIZ DE INFORMACION	28
2.2.1 Las 4p's de ARTE MODERNO	28
2.2.1.1 Producto	28
2.2.1.2 Plaza	32
2.2.1.3 Promoción	33
2.2.1.4 Precio	34
2.2.2 Las 4cs de ARTE MODERNO	38
2.2.2.1 Compañía	38
2.2.2.2 Clientes	39
2.2.2.3 Competencia	43
2.2.2.4 Clima o entorno	44
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	44

3. FASE III ANÁLISIS	47
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	47
3.1.1 La empresa y su función	47
3.1.2 Recursos – Humano / Financiero / Tecnológico – Infraestructura	47
3.1.3 Definición del negocio	49
3.1.4 Misión	50
3.1.5 Visión	50
3.1.6 Valores	50
3.1.7 Evaluación del desempeño	53
3.1.7.1 Evaluación del desempeño interno	54
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	55
3.2.1 Análisis del medio ambiente externo	55
3.2.1.1 Económico y social	63
3.2.1.2 Cultural	65
3.2.1.3 Tecnológico	65
3.2.1.4 Político	66
3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo	72
3.2.3 Participación del mercado	77
3.2.4 Barreras de entrada	78
3.2.5 Productos sustitutos	79
3.2.6 Análisis de clientes / usuarios	79
3.2.7 Evaluación del desempeño externo	79
3.3 ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	80
3.4 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA (ENLACE 4CS POR 4PS)	81
4. FASE IV – DIAGNÓSTICO	87
4.1 EL PROBLEMA	87
4.1.1 Planteamiento del problema	87
4.1.2 Formulación	88
4.1.3 Justificación (consecuencias actuales y futuras)	88
4.2 OBJETIVOS Y META	89

4.2.1 Generales	89
4.2.2 Específicos	89
4.2.3 Alcance-Cobertura geográfica-Población beneficiada	89
4.2.4 meta	89
4.3 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	90
4.4 VENTAJA COMPETITIVA	90
5. FASE V - FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	91
5.1 BASES DE FORMULACIÓN	91
5.1.1 Formulación del problema	91
5.1.2 Objetivo general	91
5.1.3 Alcance	91
5.1.4 meta	91
5.1.5 Conclusión DOFA para la empresa	91
5.1.6 Ventaja competitiva	92
5.1.7 Factores claves de éxito	92
5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	93
5.2.1 Alternativas	94
5.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante	95
5.2.3 Micro segmentación del mercado	95
5.2.3.1 Geográfica	95
5.2.3.2 Demográfica	95
5.2.3.3 Psicográfica	95
5.2.3.4 Conductual	95
5.2.4 Dimensión del mercado objetivo	96
5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS	96
5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	96
5.3.1.1 Selección y justificación	96
5.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas	97
5.3.2.1 Selección, justificación y táctica	97

6. FASE VI - GESTIÓN DEL PLAN	98
6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	98
6.1.1 Implementación	98
6.1.2 Control	98
6.1.3 Evaluación	98
6.1.4 Plan de contingencia	99
6.1.5 Costos / presupuesto de las estrategias	99
7. CONCLUSIONES	100
8. RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	107

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Historia de las ventas	43
Tabla 2. Principales destinos de exportación del sector gráfico	60
Tabla 3. Principales fuentes de origen de importación sector gráfico	61
Tabla 4. Barreras de Entrada	78
Tabla 5. Presupuestos	99

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Participación de Mercado	40
Grafico 2. Ventas por temporada	42
Grafico 3. Participación del Mercado	78

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Base de ventas	34
Cuadro 2. Precios de las Tarjetas	35
Cuadro 3. Precios de Empaques	36
Cuadro 4. Precios de Afiches y Separadores	37
Cuadro 5. Precios de Esquelas	37
Cuadro 6. Precios de Invitaciones	38
Cuadro 7. Precios de Stickers	38

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Papeles de regalo	29
Figura 2. Bolsas para regalo	30
Figura 3. Cajas para regalo	30
Figura 4. Stickers	30
Figura 5. Diseños de tarjetas	30
Figura 06. Ubicación: Cali – Valle.	48

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. La empresa organización Funcional – Organigrama	107
Anexo B. Productos	108
Anexo C. Matriz de Evaluación de Situación Interna. E.F.I.	109
Anexo D. Matriz de Evaluación Situacional Externa. E.F.E.	111
Anexo E. Matriz de Participación Relativa	112
Anexo F. Matriz de Selección, Ventaja Competitiva y Factores Claves de Éxito	113
Anexo G. Combinación de alternativas	115

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo es la recopilación de información para la elaboración de un plan de mercadeo estratégico. El plan de mercadeo estratégico ha sido realizado, para aportar a la empresa una serie de estrategias o una ruta que le permita encaminarse hacia un mejor futuro.

A lo largo de su trayectoria la empresa ARTE MODERNO S.A. se ha dedicado a ofrecer a sus clientes una gama bastante completa de productos que tiene que ver con la expresión de sentimientos, entre estos productos se encuentran: afiches, bolsas y cajas para regalo, esquelos, credenciales, papeles de regalo, tarjetas, stickers y agendas. Además la empresa ha incursionado en la prestación de un servicio de maquila a otras empresas de la región, a fin de tener una actividad que le ayude a complementar la manera de obtener ingresos, además de aprovechar la tecnología con que cuentan actualmente en la compañía. Este servicio que ofrecen (publi-comercial) no es ajeno para la empresa pues el servicio se ubica en el mismo sector y las máquinas son las mismas que han impreso calidad a sus productos durante años.

Para la empresa ARTE MODERNO S.A. su situación en los últimos años no ha sido favorable, la empresa ha contado con una baja bastante considerable en ventas y en utilidades. Aquí es donde nos vamos a enfocar para poder darles soluciones a largo plazo que les sirva para poder mantenerse en el mercado. Por esto recomendamos:

- Se deben instaurar los programas de motivación para que así el talento humano se sienta realmente impulsados a alcanzar los objetivos y metas propuestas por la gerencia general, para cada departamento de la compañía.

Recordemos que lo que se desea es que ARTE MODERNO S.A. preste mas que un servicio de maquila, es decir que tengan un factor diferenciador que en el que se pueda destacar el servicio pre-venta, diseño del material (innovador y creativo) y el servicio pos venta.

- Aprovechar la tecnología, offset con que actualmente trabaja la empresa para aprovechar los volúmenes de producción arrojados por estas maquinas, y así responder a la ágil prestación del servicio de maquila, para producir productos publicitarios y comerciales, a personas naturales y jurídicas.
- Por ser este negocio dentro del sector de las artes graficas muestra una interesante proyección a futuro.

A continuación presentamos un pequeño análisis del subsector de productos comerciales y publicitarios, para que se pueda entender el porque nos empeñamos en que la estrategia sugiriera aprovechar el mercado de este subsector:

INTRODUCCIÓN

Este trabajo es la recopilación de información y el análisis de la misma, de una empresa llamada ARTE MODERNO S.A.

La recopilación de la información se obtuvo con fuentes primarias, hicimos el trabajo teniendo el apoyo de Dra. Paola Santamaría (jefe de ventas en el tiempo en que el trabajo empezó a desarrollarse), quien estuvo especialmente interesada en la retroalimentación que podíamos brindar a la empresa, con el estudio realizado a lo largo del semestre universitario.

El desarrollo del trabajo siempre tuvo como objetivo principal poder desarrollar un plan de mercadeo estratégico, que nos permitiera la puesta en práctica de los conocimientos teóricos adquiridos en el aula de clases.

La metodología que utilizamos nos permitió tener un plan de trabajo adecuado para ir teniendo bases importantes para la escogencia de las estrategias que le convendrían a la empresa según su situación tanto interna como externa.

La empresa atraviesa actualmente una dura situación en cuanto a la parte de falta de capital y nivel de endeudamiento bastante alto, además por otro lado la amenaza inmensa que representa el Internet, para el mercado de la expresión de sentimientos, por eso entre estos, y otros factores analizados a lo largo del trabajo se propusieron unas estrategias que buscan principalmente que ARTE MODERNO S.A. pueda tener una recuperación en las ventas y así permanecer en el mercado de las artes graficas.

La empresa tiene a favor factores claves para el éxito y estos en complemento con los factores de ventaja competitiva, proporcionaron bases para trabajar y resaltar, en la manera que se piensa ampliar la base de clientes reflejada en un incremento en las ventas que ayudaría a ARTE MODERNO S.A. a cumplir con las obligaciones financieras (Ley 550), lo cual representa una preocupación bastante importante para la empresa.

1. FASE I CONCEPTUAL

1.1 TEMA GENERAL

Este trabajo es la recopilación de información para la elaboración de un plan de mercadeo estratégico.

El plan de mercadeo estratégico ha sido realizado, para aportar a la empresa una serie de estrategias o una ruta que le permita encaminarse hacia un mejor futuro. En este proyecto trabajamos Adriana Franco y Martha Santamaría, la duración del mismo fue aproximadamente de 16 semanas. El tiempo relacionado con la duración del primer semestre universitario del 2006.

1.2 TEMA ESPECÍFICO

Plan de mercadeo para la empresa ARTE MODERNO S.A.

1.3 DEFINICION DEL PRODUCTO

A lo largo de su trayectoria la empresa ARTE MODERNO S.A. se ha dedicado a ofrecer a sus clientes una gama bastante completa de productos que tiene que ver con la expresión de sentimientos, entre estos productos se encuentran: afiches, bolsas y cajas para regalo, esquelos, credenciales, papeles de regalo, tarjetas, stickers y agendas.

Además la empresa a incursionado en la prestación de un servicio de maquila a otras empresas de la región, a fin de tener una actividad que le ayude a complementar la manera de obtener ingresos, además de aprovechar la tecnología con que cuentan actualmente en la compañía.

Además el servicio que ofrecen (publi-comercial)* no es ajeno para la empresa pues el servicio se ubica en el mismo sector y las máquinas son las mismas que han impreso calidad a sus productos durante años.

Definiciones de Maquila:

- Maquila: “Neologismo que se aplica a un cierto tipo de industria caracterizado por utilizar insumos y tecnología en gran parte importados, emplear mano de obra local y destinar su producción a la exportación.”¹

- Maquila: Son plantas dedicadas a toda clase de manufacturas, a donde llegan algunos insumos del exterior, le aplican una mano obra, dan una terminación a los productos que luego son reexportados. Son empresas ensambladoras.

-Maquila: Proceso de confección a terceros. Es una forma de producción que se establece como un compromiso del dueño de la producción y/o de una marca con la persona que se realiza el trabajo.

- Maquila: Forma de producción en la que un individuo o grupo de individuos se comprometen a diseñar un artículo para un tercero, quien es el que comercializa el producto con su marca propia.

Esta área nace ante la necesidad de aprovechar la potencial de las máquinas con que cuenta la compañía.

Para ARTE MODERNO S.A. las incursiones en servicio de maquila, ha representado el manejo de un área independiente de la empresa en cuanto al administración se refiere pero la parte de la contabilidad es manejada por el mismo ente de Arte Moderno .SA.

El trabajo se realiza mediante la siguiente secuencia de actividades:

* Publicidad que se les hace a las empresas e industrias.

¹ SABINO, Carlos. Diccionario de Economía y Finanzas. Caracas: Panapo, 1991. p. 1.

El servicio es ofrecido por un grupo de vendedores, los cuales se encarga de visitar a pequeñas y medianas empresas en la región del Valle del Cauca, los cuales muestran el portafolio de productos con trabajos realizados anteriormente (en lo que se refiere al material POP).

Mediante ordenes de producción (que contienen especificaciones en cuanto a volumen, tipo de letra colores, material, medidas y tiempo estimado de entrega) que son entregadas por los vendedores a la jefe de esta misma área, adicional a esto se adjunta el diseño que en la mayoría de veces es creado por los diseñadores con que cuenta la empresa ARTE MODERNO S.A.; se inicia el proceso de producción e impresión del material solicitado por el cliente.

Cuando el material es impreso y esta listo para ser entregado el mismo vendedor, es quien entrega el trabajo realizado a su cliente; como podemos ver no existen intermediarios en el proceso todo es manejado directamente por el equipo de la empresa, a fin de tener un mayor control del servicio.

Algo es bueno aclarar y especificar es que las máquinas para hacer este tipo de trabajos (maquila)* en la empresa, son puestas a funcionar generalmente en horarios nocturnos o muy temprano en la mañana a fin de no alterar la producción de la línea de expresión social de ARTE MODERNO S.A.

El servicio de maquila, conocido en la empresa como el área Publicomercial, en la actualidad por estar en su etapa de desarrollo se ha limitado específicamente al área del Valle del Cauca, pero para los próximos años se piensa dar una difusión de este servicio a nivel nacional, los clientes actuales de esta área coinciden dando todos muy buena calificación a los trabajos realizados con la compañía lo que nos lleva a pensar que se están cubriendo las expectativas de los clientes y lo que nos hace pensar que es el mejor camino para permitirle a la compañía seguir

* Proceso de confección a terceros.

en el sector de la artes graficas, pero manejando un servicio de maquila (impresión de material POP) actualmente.

Para la realización del servicio de maquila la empresa ha decidido pactar una forma de pago que consiste en dar el 50% una vez firmado el contrato por ambas partes, para compra los materiales que requiera la producción del material, y el otro 50% es pagado cuando el trabajo sea entregado en su totalidad por el vendedor al cliente.

1.4 MARCOS DE REFERENCIA

1.4.1 Marco teórico. En este aspecto tuvimos como punto de apoyo el libro utilizado durante el semestre. Además del apoyo de la Jefe de Ventas de la empresa ARTE MODERNO S.A. la Dra. María Paola Santamaría, quien nos hizo aportes significativos en cuanto a la información de la empresa. También con el apoyo del Dr. Jesús Maria Plata.

1.4.2 Marco conceptual. Dentro de los conceptos tratados a lo largo del trabajo se encuentran:

- *Marketing*: “proceso social y gerencial por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando intercambiando productos y valor con otros.” ²
- *Concepto de marketing*: “Sostiene que la planeación y coordinación de todas las actividades de una empresa en torno a la meta primaria de satisfacer las necesidades del clientes es la forma mas eficaz de adquirir y sostener una ventaja competitiva y de lograr con el tiempo los objetivos de esa organización.” ³

² KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia: Adaptación a Latinoamérica: 6 ed. México: Prentice Hall. 2001. p. 95.

- *Mercadeo estratégico*: es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.”
- “Una estrategia es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones presentes, planteados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente.” WALKER BOYD
- *Estrategia corporativa*: es para saber y plantearse en que negocio se encuentran y en que negocio se debe estar.
- *Estrategia de negocios*: Es para determinar en que mercado de producto se debe estar dentro del negocio o rama de actividad.
- *Estrategia de marketing*: “la función principal de la estrategia de marketing es asignar y coordinar en forma efectiva los recursos y actividades de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un mercado de producto específico.” WALKER BOYD/MULLINS LARRECHE.
- *Análisis de competidores*: “Proceso de identificar a los competidores clave; evaluar sus objetivos, estrategias, puntos fuertes y débiles, y patrones de reacción; y seleccionar a los competidores que se atacaran o se evitaran.” ⁴

³ BOYD, Walker; MULLINS, Larreche. Marketing estratégico. 5 ed. México: McGraw Hill, 2004. p.16.

⁴ KOTLER, Op. cit., p. 67

- *Concepto de vender:* “la idea de que los consumidores no compraran una cantidad suficiente de los productos de la organización si esta no realiza una labor de ventas y promoción a gran escala.” KOTLER.
- *Desarrollo de productos:* “estrategia de crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer nuevos productos o modificados a segmentos de mercado actuales. Desarrollar el concepto de producto para ofrecer un producto físico y así asegurar que la idea de producto se pueda convertir en un producto practico.” KOTLER/ARMSTRONG
- *Estrategia de marketing:* “la lógica de marketing con que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing.” KOTLER/ARMSTRONG.
- *Producto:* “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.” KOTLER/ARMSTRONG.
- *Exportación:* “ingresar a un mercado extranjero mediante el envío y la venta de productos a través de intermediarios de marketing internacional (exportación indirecta), o a través de los propios departamentos, sucursales, representantes de ventas o agentes de la compañía (exportación directa).” KOTLER/ARMSTRONG.
- *Ventaja competitiva:* “ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifican precios mas altos.” ⁵

⁵ Ibid., p. 17

- *Análisis del entorno:* “La identificación de los Factores Ambientales, tales como los aspectos sociales, económicos, culturales, tecnológicos, étnicos, regionales y más recientemente ecológicos son parte talvez no muy conocida por toda la organización de las entidades publicas, pero han sido determinantes para la definición de su propia estructura legal o funcional. Probablemente en el pasado la competencia no se incluyo en este examen de la realidad nacional, pero hoy es una realidad que el cambio y la globalización lo convierten en un tema fundamental para el responsable del planeamiento estratégico u operativo de cualquier entidad.” KOTLER
- *Segmentación del mercado:* “División arbitraria del mercadeo en grupos de compradores que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadeo.”
- *Servicio:* “Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.” JEAN WITHERS, CAROL VIPPERMAN.
- *Desarrollo del mercado (Market Development):* “Atracción de nuevos clientes hacia los productos existentes.” KOTLER.

1.4.3 Marco Legal. ARTE MODERNO S.A. es regulada por entidades como la DIAN y un Comité Regulador que esta conformado por las principales entidades bancarias a las cuales la empresa les debe dinero.

Este Comité fue formado, por encontrarse la empresa en LEY 550 y es este Comité Regulador, el que evalúa viabilidad ahora que tiene un nivel de endeudamiento alto.⁶

⁶ FERNANDEZ, Daniel. La reforma laboral de 2006. Valladolid: Lex nova S.A, 2006. p. 83.

1.4.4 Histórico. ARTE MODERNO S.A., es una empresa dedicada a producir y comercializar productos de expresión social, cuya función es ser el medio de transmisión de sentimientos entre las personas, en todas las etapas de su vida, desde el nacimiento hasta su muerte.

ARTE MODERNO S.A. es fundada en Santiago de Cali el 8 de Noviembre de 1.955 como una empresa comercializadora de tarjetas de Saludo. Fueron sus fundadores los esposos Julia Silva de Casanova y Humberto Casanova.

1.5 METODOLOGÍA

FASE I CONCEPTUAL

Damos una breve introducción sobre el tema a tratar, definición de servicios y productos existentes en la empresa ARTE MODERNO S.A.

FASE II INFORMACION

Esta es la recopilación de información sobre la empresa, para poder saber como esta actualmente y en donde están sus falencias.

FASE III ANÁLISIS

Con la recopilación de la información anteriormente se realiza un análisis que permita saber como esta la empresa internamente y externamente.

FASE IV DIAGNOSTICO

Aquí se realiza el diagnostico con toda la información anteriormente recopilada y se identifica los síntomas y causas del problema.

FASE V FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Aquí se dan las nuevas estrategias a seguir para poder que la empresa permanezca en el mercado.

FASE VI GESTION DEL PLAN

Esto trata sobre el proceso de ejecución e implementación de las estrategias, seguimiento de las estrategias, como se controlaran, su evaluación, presupuesta y proyecciones.

2. FASE II DE INFORMACION

2.1 ANTECEDENTES - HISTORIA

ARTE MODERNO S.A. es fundada en Santiago de Cali el 8 de Noviembre de 1.955 como una empresa comercializadora de tarjetas de Saludo. Fueron sus fundadores los esposos Julia Silva de Casanova y Humberto Casanova.

Como empresa industrial se inicia en el año 1.962 con la compra de su primera impresora litográfica offset, integrando la cadena productiva de diseño, impresión, terminación y comercialización de tarjetas de saludo y servicios de impresión comercial para otras compañías.

Durante los siguientes años ARTE MODERNO S.A. se expande y se consolida como una gran empresa manufacturera y comercializadora de productos para la expresión social de sentimientos, incorporando en sus colecciones los afiches, el papel regalo, los empaques especiales, las tarjetas plásticas, papeles para escritura y otros.

A finales del año 1.997 establece una alianza comercial con la compañía norteamericana Hallmark Cards, Inc, líder mundial en el ramo de la expresión social de sentimientos, convirtiéndose en licenciataria exclusiva para la producción y comercialización de la marca Hallmark en Colombia. Esta alianza le abre también las puertas de la comercialización de la marca Hallmark en varios países. Nuevas alianzas comerciales se establecen durante los años 1.998, 1.999, 2.000 y es así como en sus colecciones aparecen personajes tan reconocidos en el mundo de la expresión de sentimientos como Snoppy y sus amigos de Charles M. Shultz , Garfield de la casa Paws, Ziggy de la casa americana Ziggy & Friends

Inc., Mickey Mouse , Donald Duck, Pluto, Princesas, Winnie the Pooh y otros de Disney, y muchos más permitiéndole ofrecer al consumidor mas variedad de diseños y mensajes para nuevos segmentos de población antes no atendidos. Respondiendo a la creciente demanda del mercado, estructura la División Publi-comercial como una línea de negocios especializados, dedicada a ofrecer y atender un mercado muy personalizado de empresas y personas en las áreas de diseño e impresión de material publicitario, POP, y comercial para sus productos y negocios.

Al finalizar el año 2.000 invierte en la apertura de establecimientos comerciales para incursionar en el creciente mercado de las ventas al detal, incursionando así en un mercado totalmente nuevo para la compañía.

Con el desarrollo sostenido y creciente de la empresa y sus productos desde su creación, ARTE MODERNO S.A. ha consolidado un posicionamiento importante en el mercado nacional e internacional y hoy se distingue por ser una empresa creativa, innovadora, líder y pionera en sus mercados.

2.2 MATRIZ DE INFORMACION

La matriz de información corresponde a la información básica de las cuatro p's (plaza, producto, promoción, precio) y las cuatro c's (compañía, clima, cliente, competencia).

2.2.1 Las 4p's de la empresa ARTE MODERNO SA.

2.2.1.1 Producto. Arte Moderno a lo largo de su trayectoria, se ha preocupado por tener un portafolio amplio, que básicamente busca, suplir las necesidades de los clientes en el momento de expresar sus emociones o sentimientos por los diferentes tipos de productos, que maneja la compañía. (Ver Anexo A.)

Entre esos diferentes tipos de productos manejados por Arte Moderno S.A. están: afiches, esquelos, papeles de regalo, agendas, cajas para regalo y tarjetas para toda ocasión.

Además la empresa cuenta ahora con un nuevo producto que es el de prestar servicio de maquila a instituciones. Esta parte publi-comercial esta en periodo de desarrollo.

Figura 1. Papeles de regalo



Figura 2 Bolsas para regalo



Figura 3. Cajas para regalo



Figura 4. Stickers



Figura 5. Diseños de tarjetas



Fuente: Diseños de tarjetas. Santiago de Cali: Arte Moderno S.A., 2004. (Consultado 3 de marzo del 2005). Disponible en Internet: <http://www.artemoderno.com/tarjetas>.

2.2.1.2 Plaza. Arte moderno s.a. se encuentra ubicada en el municipio de Cali – Valle, en la dirección Carrera 11B No.32-10, Barrio Municipal. La empresa tiene una cobertura interesante a nivel nacional, gracias a la tipo de clientes manejados por la compañía, los productos de la empresa se encuentran en la mayoría del territorio colombiano. El 80% del mercado manejado por la compañía*, se

* Segmentación de mercados. Cali. 2005. p. 3.

encuentra distribuido en las principales ciudades del territorio colombiano: Cali (35%), Bogotá (15%), Medellín (15%) y el 25% restante en la costa Atlántica colombiana. *

2.2.1.3. Promoción. Esta cubierta por las actividades de:

Publicidad. La empresa no cuenta con campañas publicitarias y no tiene publicidad alguna vigente. Esta parte es totalmente nula para compañía, ellos consideran que los productos, de este tipo (expresión social), no necesitan tener publicidad.

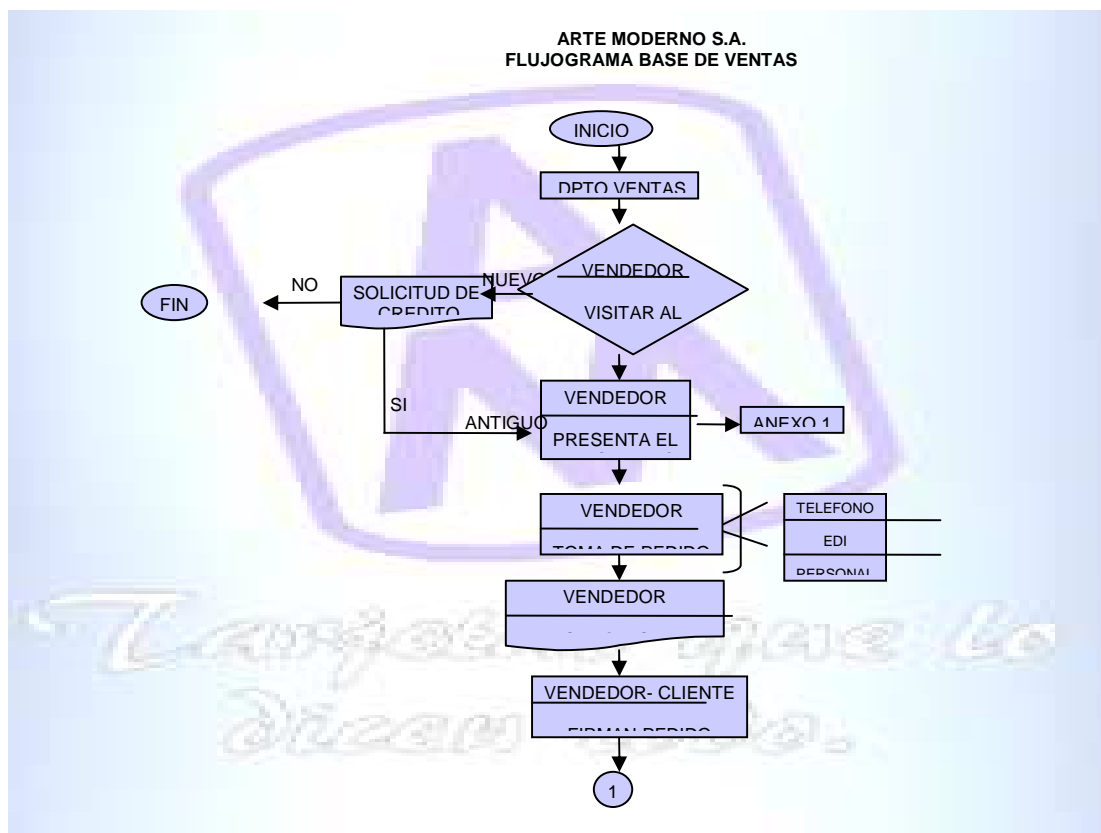
Promociones. La parte de la promoción, es realmente baja, ellos cuentan con una página Web, que contribuye a la publicidad de la compañía, pero en cuanto a otros medios masivos, como radio, televisión y/o prensa, no tienen presencia. Cuentan con la colaboración de mercaderistas en los diferentes puntos de venta.

Ventas. Está conformado por un equipo que se ha encargado de hacer un plan para la gestión de ventas el seguimiento de las mismas. Este equipo esta encabezado por un gerente comercial, que tiene a su cargo, un jefe de ventas y un equipo de vendedores que cuenta a su vez con un grupo de mercaderistas que apoyan esta gestión en los diferentes puntos donde están ubicados los productos a nivel nacional.

El proceso de ventas está esquematizado en el siguiente flujo grama:

* Ibíd., p. 32

Cuadro 1 Base de Ventas



Fuente: Base de ventas. Cali, 1999. p. 1.

Relaciones públicas. A cargo de la gerencia y se realizan esporádicamente de acuerdo a las circunstancias del mercado.

2.2.1.4 Precio. Los productos de Arte moderno s.a., en el mercado de expresión social, son percibidos por los clientes, como productos con precios altos. A continuación presentamos un listado de ellos productos con los precios actuales:

Cuadro 2. Precios de las Tarjetas

TARJETAS		SIN IVA	CON IVA
A	TARJETAS / SEPARADORES	862	1000
AA	TARJETAS	603	699
BB	TARJETAS / SEPARADORES	1293	1500
C	TARJETAS	1638	1900
D	TARJETAS	2155	2500
E	TARJETAS / MONEDEROS	2759	3200
F	TARJETAS / MONEDEROS	3017	3500
H	TARJETAS	3448	4000
K	TARJETAS	3879	4500
M	CREDENCIAL DOBLE FAZ	1897	2200
N	CREDENCIAL DOBLE FAZ	1379	1600
L1	TARJETAS "Pequeñitas"	509	590
L2	TARJETAS "Detallitos"	707	820
L3	TARJETAS "Cariñitos"	707	820
L4 - L5	EXHIBIDOR MINI	862	1000
PM X 36	CAJA X 36 UNIDADES	21492	24930
AE X 72	CAJA X 72 UNIDADES	42966	49840
AE X 144	CAJA X 144 UNIDADES	85932	99680
PM X 72	CAJA X 72 UNIDADES	42966	49840
PM X 72	CAJA X 144 UNIDADES	85932	99680

Cuadro 3. Precios de Empaques

EMPAQUE		PESOS (\$ SIN IVA	CON IVA
P01	BOLSAS ESMALTADAS	948	1100
P02	BOLSAS ESMALTADAS Y KRAFT	1379	1600
P03	BOLSAS ESMALTADAS Y KRAFT	1724	2000
P04	BOLSAS ESMALTADAS Y KRAFT	1466	1700
P05	BOLSAS PLASTIFICADAS	3017	3500
P07	BOLSAS ESMALTADAS Y KRAFT	2500	2900
P08	BOLSAS PLASTIFICADAS	2500	2900
P17	BOLSAS ESMALTADAS Y KRAFT	2931	3400
P20	BOLSAS IMPORTADA	3707	4300
P21	BOLSAS PLASTIFICADAS	4310	5000
P28	CAJA MINI	948	1100
P29	CAJA GRANDE	3879	4500
P30	CAJA MEDIANA	3707	4300
P31	CAJA PEQUEÑA	1724	2000
P32	CAJA GRANDE	3190	3700
P33	CAJA MEDIANA	2414	2800
P34	CAJA PEQUEÑA	1724	2000
P35	CAJA GRANDE	3879	4500
P36	CAJA MEDIANA	2328	2700
P37	CAJA PEQUEÑA	1983	2300
P38	CAJA MINI	1390	1600
S	PAPEL REGALO ESMALTADO (50X70)	690	800
SS	PAPEL REGALO (ROLLO 2 HOJAS)	690	800

Cuadro 4. Precios de Afiches y Separadores

AFICHES Y SEPARADORES		PESOS (\$)	SIN IVA	CON IVA
A	SEPARADORES		862	1000
BB	AFICHES / SEPARADORES		1293	1500
CA	AFICHES		1293	1500
EA	AFICHES		1983	2300
FA	AFICHES		2586	3000
GA	AFICHES - TARJETAS PLANAS		2759	3200
HA	AFICHES		3017	3500
IA	AFICHES		4483	5200
KA	AFICHES - TARJETAS PLANAS		3621	4200
ZA	AFICHES		8190	9500

Cuadro 5. Precios de Esquelas

ESQUELAS		(\$)	SIN IVA	CON IVA
BB	NOTITAS – APUNTITOS		1293	1500
E3	SET X 6 ESQUELAS		3448	4000
Q	SET X 2 ESQUELAS		1293	1500

Cuadro 6. Precios de Invitaciones

INVITACIONES		SIN IVA	CON IVA
G=HX10	SET X 10 INVITACIONES	3362	3900
V1	SET X 12 INVITACIONES	3966	4600
V2	SET X 12 INVITACIONES	3103	3600

Cuadro 7. Precios de Stickers

PARA-DE / STICKERS		PESOS (\$)	
		SIN IVA	CON IVA
AP=AA	PARA-DE X 10	603	700
BB	STICKERS (1 HOJA)	1293	1500
DP	STICKERS (1 HOJA)	2069	2400
O	PARA-DE SIN SOBRE	259	300
P	PARA-DE SIN SOBRE	129	150
PS	STICKERS (2 HOJAS)	2759	3200
R	PARA-DE CON SOBRE	388	450
X	PARA-DE CON SOBRE	603	700
CP=C	PARA-DE (ADHESIVO 2 HOJAS)	1638	1900
PP2	PAQUETE DE PARA-DEX12	3879	4500

Fuente. Precios productos. Cali, 2006. p. 1-6.

2.2.2. Las 4c's de la empresa Arte moderno s.a.

2.2.2.1 Compañía. La compañía esta conformada por una gerencia general, de la cual se desprenden tres áreas, que enmarcan las siguientes actividades: diseño, producción y comercialización, administrativa-financiera.

2.2.2.2 Clientes. La información de clientes es considerada en dos niveles, los clientes mayoristas y el usuario final como cliente directo, tiene acceso al producto sólo a través del punto de venta, ubicado en las instalaciones de la compañía y representa un porcentaje mínimo (5%).

Arte Moderno S.A. ha concentrado su actividad comercial en llegar a las cadenas, grandes distribuidores y PYMES, a nivel nacional repartidos a lo largo del territorio nacional., ellos son los clientes principales de la compañía, y a quienes se ha dirigido la estrategia comercial de la misma.

De este hecho se desprende el bajo porcentaje que representa para la compañía los usuarios finales, por dos razones básicamente:

- No estar contemplados como una prioridad dentro de la estrategia comercial.
- No tener un fácil acceso al punto de venta que se encuentra ubicado en una zona empresarial (el barrio Municipal, en la ciudad de Cali) por desconocimiento de la ubicación del mismo.

CLIENTES MAYORISTAS

Para Arte Moderno, existen los siguientes tipos de clientes:

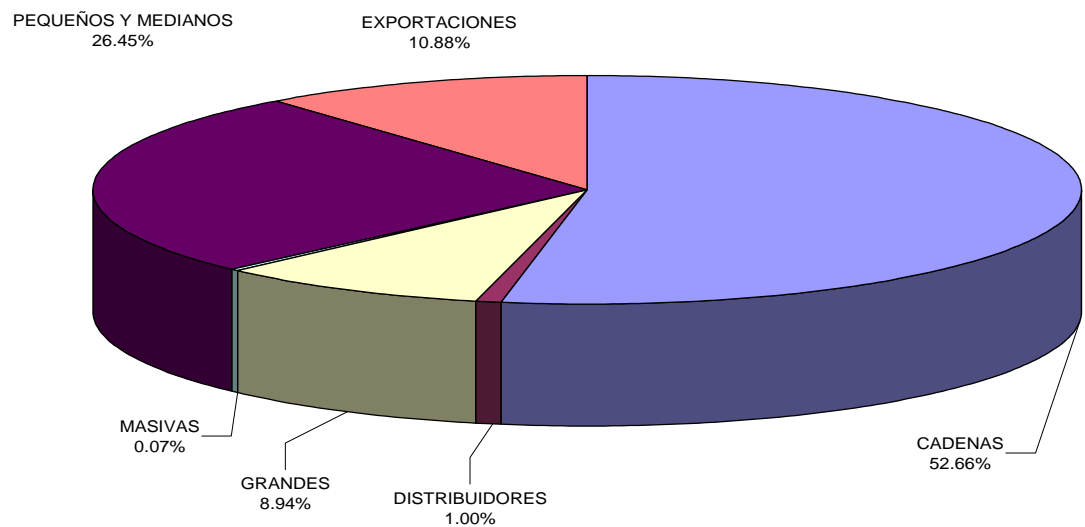
- Cadenas
- Grandes clientes (autoservicios con presencia regional).
- Pequeños y Medianos Clientes, almacenes de mostrador.
- Distribuidores
- Clientes en el Exterior
- Ventas masivas se refiere a un sistema de ventas a través del personal de impulso que está orientado a la liquidación de inventarios de temporadas pasadas.

Los clientes de maquila son las pequeñas y medianas empresas del Valle del Cauca que solicitan materiales POP a ARTEMODERNO S.A.

Va dirigido a las personas naturales o jurídicas del valle del cauca que deseen hacer la impresión del material publicitario para su negocio.

La maquila representa un 55% de los ingresos de ARTE MODERNO S.A.

Grafico 1. Participación de Mercado



Fuente. Participación de mercado. Cali, 2003 p. 1.

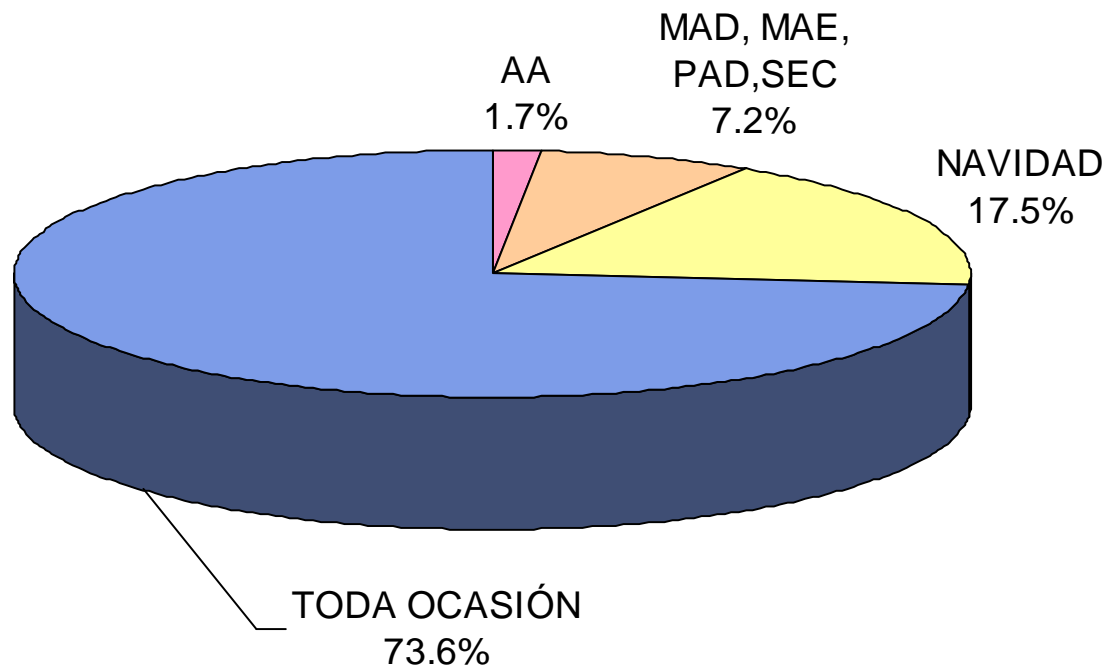
- Se evidencia que el gran volumen de ventas se realiza a través de las cadenas que representan el 52.66% de las ventas.
- Los clientes pequeños y medianos representan el 24.45%.
- El 10.88% son las exportaciones.
- El hecho que el volumen de ventas se encuentre tan concentrado en las

cadenas representa una amenaza para ARTE MODERNO S.A. por cuanto el poder de negociación de las cadenas es muy fuerte. Las negociaciones con descuentos especiales y el pago a operadores logísticos nos han obligado a reducir las utilidades en las ventas de este segmento.

El usuario final como cliente directo representa el 5%, de los ingresos para la compañía, lo cual es un porcentaje bajo, y las compras que realizadas por parte de ellos en el punto de venta, generalmente se trata de personas que viven cerca de donde se encuentra ubicada la empresa, pero la realidad es que el punto de venta es poco conocido, y también se desconocen los beneficios que se pueden obtener en el momento de la compra y lo decimos por los precios que ahí se manejan, y el acceso a productos de excelente calidad que están en inventarios por no lograr haberlos vendido en los diferentes puntos de venta a nivel nacional.

Para Arte Moderno S.A. las ventas a lo largo del año, no tiene un comportamiento regular hay temporadas claves para la empresa, a continuación presentamos, un bosquejo que nos permite ver el comportamiento de las mismas:

Grafico 2. Ventas por Temporada



Fuente. Ventas por temporada. Cali, 2004. p. 2.

Toda ocasión. Esta temporada tiene la ventaja de venderse en firme, es decir que la probabilidad de devoluciones es muy baja.

- Las ventas de esta categoría se encuentran concentradas en tarjetearía y en empaque, que representan el 50% y el 46% de las ventas anuales respectivamente.
- Analizando las credenciales en la matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group se puede concluir que estas son un producto “perro” es decir que debe ser producida a un menor costo durante lo que resta del 2005, pero que en el 2006 debe desaparecer de la oferta de productos de ARTE MODERNO S.A. y en consecuencia buscar un producto sustituto.

- Navidad. Representa el 17,5% de las ventas, pero que por tratarse de una temporada propiamente dicha debe trabajarse bajo el esquema de consignación.
- Las ventas de esta categoría se encuentran distribuidas entre la tarjetearía con un 48.7% de las ventas y la línea de empaque con un 51.3% de las ventas.

Tabla 1. Historia De Las Ventas

AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ventas totales (\$)	4.196.542.971	4.046.912.938	4.310.528.203	3.338.765.858	3.323.282.192	2.336.614.906

Fuente. Historia de las ventas. Cali, 2002. p. 3.

Estos datos corresponden a ventas dirigidas a los estratos altos, porque la empresa en toda su historia jamás se ha dirigido a los estratos socio económicos bajos.

2.2.2.3 Competencia. En este aspecto hay que decir, como primera medida, que son once empresas, las que se consideran competencia directa de Arte Moderno S.A., por manejar el mismo tipo de productos.

Para cualquier empresa que se encuentre en el negocio de la expresión social, Internet es considerado como una competencia fuerte y bastante influyente en el mercado, por el costo del envío de tarjetas electrónicas y la personalización de las mismas

Hay poca información acerca de la competencia, lo que lleva a la empresa a desconocer la forma como la competencia está respondiendo a las tendencias del mercado.

2.2.2.4 Clima o entorno. Actualmente en nuestro país, se puede percibir un entorno económico, político, social que apunta a cambios interesantes, con el fin de que el país poco a poco, empiece a generar cultura de competitividad. Y se empiece a percibir a Colombia como un país interesante para la inversión extranjera.

Es importante tener en cuenta los niveles de ingresos de la mayoría de colombianos, que no son altos, lo cual nos lleva a plantear la necesidad de no descuidar el enorme segmento de las personas ubicadas entre los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 que anteriormente ni se pensaba en ellos.

El clima para la organización en este momento es un factor que influye en las operaciones del día a día de la empresa, por estar cobijados por la **Ley 550**.

La Ley 550, es la ley por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones.

Esta ley sirve para viabilizar la reactivación de empresas por intermedio de la intervención estatal, creando un marco en el cual empresas de diversa índole pueden llegar a acuerdos de reestructuración de sus obligaciones y viabilización de sus negocios (mejoras en su operación) de tal manera que consigan cumplir las obligaciones con sus acreedores, ser sostenibles a futuro y recuperar sus indicadores.

¿Quiénes acceden?

La ley es aplicable a toda empresa que opere de manera permanente en el territorio nacional, realizada por cualquier clase de persona jurídica, nacional o extranjera, de carácter privado, público (esto incluye las entidades Territoriales) o de economía mixta, con excepción de las vigiladas por la Superintendencia de

Economía Solidaria que ejerzan actividad financiera y de ahorro y crédito, de las vigiladas por la Superintendencia Bancaria, de las Bolsas de Valores y de los intermediarios de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios sujetos a la vigilancia de la Superintendencia de Valores.

¿Cómo se accede?

Para ingresar se deben promover los acuerdos de reestructuración. Estos podrán ser promovidos a solicitud escrita de los representantes legales del respectivo empresario o empresarios, o de uno o varios acreedores; o promovidos de oficio por las Superintendencias de Valores, de Servicios Públicos Domiciliarios, de Transporte, Nacional de Salud, del Subsidio Familiar, de Vigilancia y Seguridad Privada, de Economía Solidaria y de Sociedades, tratándose de empresarios o empresas sujetos, respectivamente, a su vigilancia o control, de conformidad con las causales previstas en las normas vigentes.

Esta Ley 550, desfavorece a la empresa en cuanto la parte financiera, por el alto nivel de endeudamiento. *

2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para la empresa ARTE MODERNO S.A. su situación en los últimos años no ha sido favorable, la empresa ha contado con una baja bastante considerable en ventas.

Esto ha sido producto de algunas situaciones:

- Enfrentar problemas como el de la piratería, al ofrecerles el mercado productos con una calidad no muy buena y a bajos costos.
- Por otro lado está el incremento de uso de la INTERNET que de una u otra

* FERNANDEZ, Op. cit., p. 103.

manera ha replanteado el concepto de regalar tarjetas, ya que hoy por hoy el envío de tarjetas electrónicas es cada vez más común.

- La tecnología con que cuenta la empresa para la impresión de las tarjetas arroja unos volúmenes bastante grandes de producción que suelen ser acumulados para después ser picados, por no ser vendidos.

Por las razones anteriores, la empresa está perdiendo participación en el mercado, que en un momento le permitieron ser percibida como una empresa sólida. Su poder de negociación con proveedores y bancos ha ido decayendo día a día, pues cabe anotar que la empresa actualmente está cobijada por la ley 550.

Definición del interrogante. ¿Cómo puede la empresa mejorar sus ventas, para poder permanecer en el mercado?

3. FASE III - ANALISIS.

3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

3.1.1 La Empresa y su Función. ARTE MODERNO S.A., es una empresa dedicada a producir y comercializar productos de expresión social, cuya función es ser el medio de transmisión de sentimientos entre las personas, en todas las etapas de su vida, desde el nacimiento hasta su muerte.

Por otro lado la empresa de cuatro años para acá ha incursionado en la prestación de un servicio de maquila, a industrias de la región, este negocio es llamado Publi-Comercial, y ha venido nutriendo a la empresa con las regalías obtenidas por la prestación de este servicio. (Ver Anexo B).

3.1.2 Recursos – Humano / Financiero / Tecnológico – Infraestructura.

Humano. La empresa cuenta con un capital humano de 120 personas, entre empleados de oficina y la fuerza de ventas a nivel nacional, ubicados en las principales ciudades y departamentos de Colombia.

Financiero. La empresa actualmente depende del flujo de caja, obtenido a través de las ventas de sus productos. ARTE MODERNO S.A. no ha registrado en los últimos años ninguna inyección de capital, los préstamos adquiridos en los últimos años han sido para cubrir deudas ante las entidades financieras pero no para el mejoramiento de la organización.

Tecnológico. La empresa cuenta con toda la maquinaria que exige la producción de sus diferentes líneas de productos. ARTE MODERNO S.A. es pionera en cuanto a la calidad de la maquinaria con que cuenta.

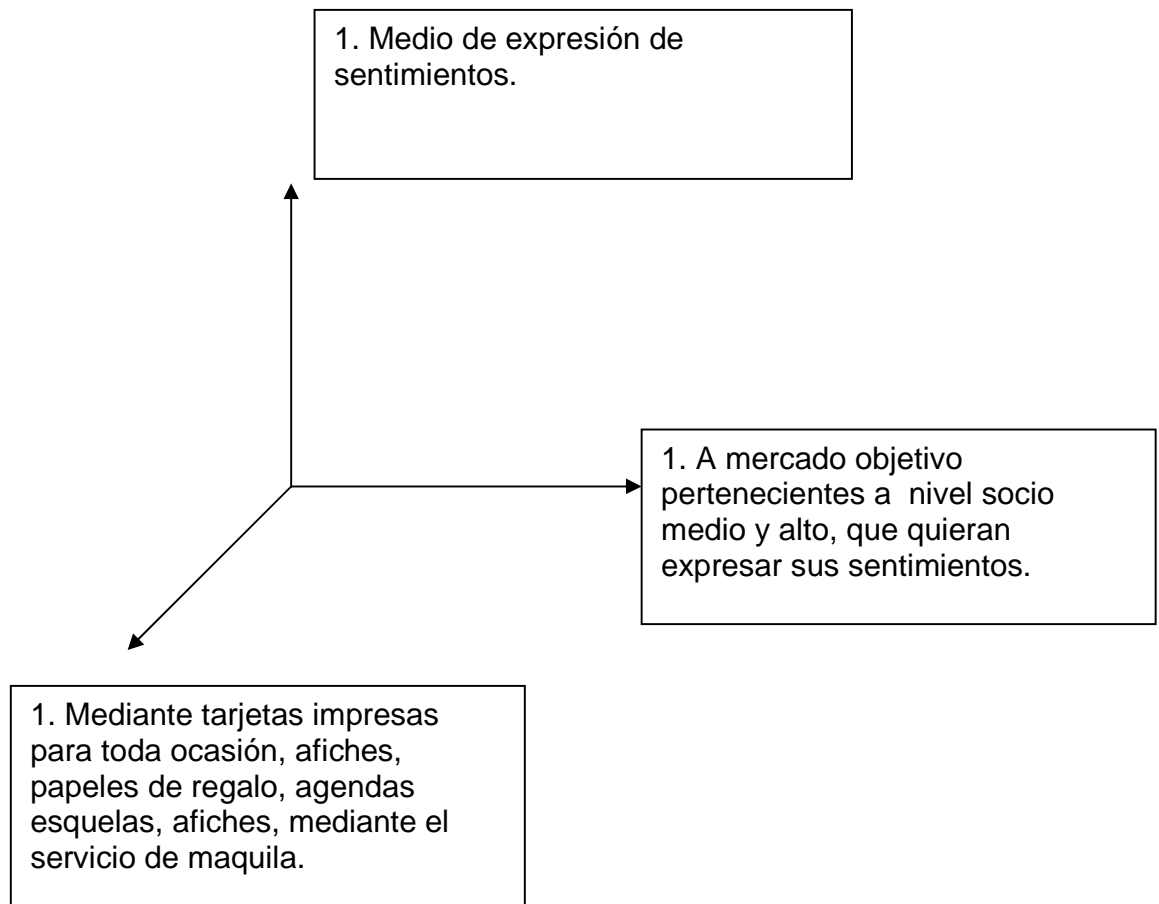
Infraestructura. La organización cuenta con un único domicilio en la ciudad de Cali, donde se encuentra tanto el área administrativa como el área de producción y almacenamiento de mercancía.

Figura 06. Ubicación: Cali – Valle.



Fuente. Grafico ubicación arte moderno en Cali (en línea). Santiago de Cali: arte moderno s.a., 2004. (Consultado 3 de marzo del 2005) disponible en Internet: www.artemoderno.com/page/ubicacion.grafico.

3.1.3 Definición del negocio.



Fuente: LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. México: McGraw Hill. 1995. p.186.

El negocio queda definido así.

1. Arte moderno s.a. Se especializan en servir como un medio para la expresión sentimientos, mediante medios impresos detalles emocionales como: esquelas, agendas, papeles de regalo, bolsas para regalos, afiches, credenciales, stickers, tarjetas para toda ocasión.

El mercado objetivo es de un nivel socio-económico medio y alto, que quieran expresar sus sentimientos.

3.1.4 Misión. Somos una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de medios impresos de alta calidad.

Buscamos generar emociones y sentimientos que contribuyan a la convivencia, sensibilidad social y satisfacción de las necesidades de comunicación, personales y comerciales, de nuestros clientes.

Nuestro compromiso con nuestros colaboradores es ofrecer una remuneración justa y un adecuado ambiente de trabajo.

Mantener una rentabilidad atractiva para nuestros accionistas.

3.1.5 Visión. Arte moderno s.a. mantendrá su posición de liderazgo en el sector, a través de la innovación constante, la excelente calidad de sus productos y la excelencia en su servicio.

Propiciar el fortalecimiento de nuestra cultura de mejoramiento constante, continua apropiación de tecnologías de punta y formación del talento humano, como herramienta para lograr ser más competitivos.

Orientar los esfuerzos de nuestras unidades de negocio a la ampliación de la cobertura a nivel latinoamericano.

3.1.6 Valores.

Responsabilidad. Somos conscientes de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás, estamos comprometidos con el bienestar humano y el desarrollo social, llevamos a cabo nuestras tareas con diligencia, seriedad y prudencia, porque sabemos que

debemos hacer todo bien desde el principio hasta el final, realizamos las cosas con excelencia y de forma oportuna y garantizamos el cumplimiento de los compromisos adquiridos, generando confianza y tranquilidad en todas las personas.

Lealtad. Guardamos un profundo sentimiento de fidelidad, respeto y apego por todas las personas, por aquellas a las cuales servimos y por las ideas que compartimos, tenemos un alto sentido de compromiso, somos constantes en nuestros ideales y cumplidores de nuestra palabra, lo más importante para nosotros son nuestros seres queridos, la institución para la cual trabajamos, los compañeros de trabajo, nuestros clientes y la patria a la que pertenecemos.

Respeto. Creemos que el respeto es la base de una convivencia sana y pacífica, por ello tenemos clara noción de los derechos fundamentales de las personas, de su derecho a la vida, a disfrutar de su libertad, a proteger su intimidad, al desarrollo de la libre empresa y a la plena expresión de su personalidad. Nos respetamos a nosotros mismos, a nuestros jefes, a nuestros clientes, a todos nuestros semejantes, a todos los seres vivos, al medio ambiente y a la naturaleza, así como a nuestras leyes, a la sociedad y a nuestra patria.

Bondad. Tenemos una permanente disposición a hacer el bien, de manera amable, generosa y firme. Sentimos un gran respeto por nuestros semejantes, en especial por nuestros compañeros y clientes y nos preocupamos por su bienestar. Somos bondadosos y ayudamos al que lo necesita, así como a nuestros clientes con gran interés y con un profundo sentido de servicio, superando sus expectativas y necesidades. Contamos con gran energía y espíritu de colaboración, somos cálidos e infundimos confianza, cariño y respeto en quienes nos rodean o requieren nuestros servicios.

Perseverancia. Tenemos una alta motivación y un profundo sentido del compromiso, nunca abandonamos lo que emprendemos, trabajando hasta el final

con gran fuerza interior para lograr el éxito en todo lo que realizamos. Somos disciplinados y decididos, no nos amilanamos frente a las dificultades sino que redoblamos los esfuerzos con determinación para conseguir nuestros objetivos. Creemos en lo que hacemos y con paciencia sorteamos los obstáculos, nunca perdemos de vista nuestras metas y luchamos contra el cansancio y la desmotivación, sintiendo gran satisfacción por los resultados de nuestro esfuerzo, por lo cual cada uno de nosotros somos líderes en nuestro campo de acción y en nuestra vida.

Cooperación. Asumimos sin temor los más grandes desafíos, unidos como equipo actuamos y trabajamos participativamente con convicción ante un propósito común, venciendo con firmeza los obstáculos frente a las causas nobles y justas, así como frente a nuestras metas, pues, colaborando y potencializando esfuerzos y recursos con una responsabilidad compartida frente a los logros, de tal forma que nos interesamos y apoyamos a los demás, creciendo juntos en la búsqueda y construcción del éxito institucional y personal, de una mejor calidad de vida y de un mundo mejor, más habitable y más digno.

Agradecimiento. Admitimos que necesitamos de los demás, reconocemos sus obras y lo expresamos con gratitud, aceptamos que muchas cosas buenas suceden gracias a nuestra empresa y a lo que muchos otros nos han dado, nos alegramos por lo recibido pues honra tanto dar como recibir, lo reconocemos y estamos dispuestos a corresponderlo, sintiendo y expresando admiración y gratitud frente a nuestros compañeros, nuestra empresa, nuestros clientes, nuestros competidores, así como ante todos los que nos rodean, cuidando con celo de lo recibido y de lo que nos lo proporciona, lo cual nos hace dignos, generosos, grandes, humildes, justos y ecuanímes ante la vida y sus dones.

Honestidad. Nos comportamos de manera transparente con nuestros semejantes, manifestamos siempre la verdad, obramos de forma recta y clara, nunca tomamos nada ajeno ni abusamos de las personas, cumplimos nuestras promesas y

luchamos de forma limpia por lo que queremos, brindando a todos tranquilidad y confianza por nuestras actitudes siempre éticas y sinceras.

Laboriosidad. Somos personas exitosas porque realizamos toda tarea sin pereza, negligencia, apatía o desinterés, valorando así la vida con alegría, sin desperdiciar oportunidades. Por ello, nuestro trabajo es algo más que la actividad con la que nos ganamos la vida, es cada esfuerzo en la vida por conseguir o hacer algo, gracias a él podemos hacer realidad lo que deseamos o necesitamos, con él creamos, mejoramos, transformamos y crecemos. Sabemos que la dignidad del trabajo depende de nuestra actitud hacia él y que de él depende no solo nuestro sustento económico, sino también nuestros logros y nuestra felicidad, porque la felicidad, más que en la remuneración económica, está en la actividad física y mental que se disfruta plenamente.

3.1.7 Evaluación del desempeño. Se ha hecho un cuadro (matriz E.F.I.) el cual nos ha permitido evaluar el desempeño interno de la compañía, realizando el análisis de las actividades y de los grupos de trabajo, que son fundamentales para el buen desempeño de la misma.

Cada factor analizado se califica de 1 a 5 para que al final se obtenga un promedio ponderado, de todos los factores analizados, así el resultado arrojado, muestra que tan fuerte o débil esta la empresa internamente. En el caso de ARTE MODERNO .S.A. el promedio ponderado fue de 2.35 que indica que esta empresa debe realizar reformas estratégicas que conlleven a un mejor desarrollo de la organización internamente. (Ver anexo C).

La empresa en estos aspectos tiene una gran deficiencia, debido a que no maneja programas que permitan utilizar los indicadores de gestión que le ayuden hacer proyecciones mas adaptadas a la evaluación del desempeño de las diferentes actividades de ARTE MODERNO S.A. y de sus empleados.

3.1.7.1 Evaluación del desempeño interno.

Fortalezas.

- Buena Imagen ante los clientes y público en general.
- Clientes antiguos y con alta fidelidad a la empresa.
- Calidad del producto final y reconocimiento de calidad por parte de los clientes.
- Amplia variedad de temas en los muestrarios de productos.
- Reconocimiento de la marca y tradición de 50 años de la empresa.
- Disponibilidad de página Web.
- Cadenas y grandes clientes satisfechos con la empresa, el servicio y el producto.

Debilidades.

- Falta de conocimiento acerca de las tendencias del mercado a nivel nacional e internacional y de las necesidades y los gustos del consumidor.
- Falta de habilidades de administración del negocio.
- No contar con nueva tecnología que permita mayor flexibilidad de producción a menos costo y adaptabilidad para el mercado de publicomerciales de bajo tiraje y/o personalizado y para producción de expresión social para pequeños nichos con demanda específica.
- Sub-utilización de capacidad instalada, incrementando costos de producción y gastos administrativos.
- Falta de análisis, estandarización y ajuste de procesos productivos.
- Estructura de costos alta y pérdida de economías de escala.
- Falta de análisis del mercado, de la voz del cliente, de la competencia y por lo tanto hay una lenta respuesta a las realidades del mercado.
- Demora en la entrega de mercancía al cliente.
- Poca innovación en el diseño de productos y textos poco llamativos.
- Recurso humano desmotivado y poco calificado.

- Alto nivel de devoluciones y de inventario.
- Falta de desarrollo de líneas de producto de bajo precio, dirigido a PYME`S que permitan ventas masivas a estratos I, II y III.
- Deterioro de la imagen ante el sector financiero y los proveedores.
- Falta definición de perfil de los vendedores, establecimiento de metas, esquema de seguimiento y de comisiones.

3.1 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

3.2.1 Análisis del medio ambiente externo. Los elementos de la vida de una sociedad, permiten mejores aproximaciones a la comprensión de la realidad y, por tanto, facilita la construcción de guías para la acción de aquellos que persiguen (perseguiamos) el progreso y la equidad social. La identificación del sector más importante entre aquellos que controlan el país permite la definición y adopción de tácticas para el accionar político que van desde la orientación de la acción de masas hasta la política de alianzas; al fin y al cabo al reparto de la torta de la riqueza de una nación concurren en oposición (el beneficio de alguno implica el perjuicio de otros) no sólo los sectores del capital y del trabajo sino, de manera diferenciada entre los dueños del capital, aquellos que confían en una supuesta capacidad de auto reproducción del dinero junto con quienes basan su accionar en la necesidad de impulsar la creación de riqueza a partir del trabajo productivo. No son, en absoluto, desdeñables otros sectores que también compiten por esa riqueza creada pero hoy no parece contar con capacidad suficiente para definir las relaciones entre clases y sectores.

Arte moderno s.a. se encuentra en el sector de las artes gráficas, por esta razón consideramos necesario hacer una evaluación de dicho sector.

Descripción del sector artes graficas. La industria gráfica colombiana está compuesta por 3.500 unidades empresariales aproximadamente. De ellas unas

600 contratan más de 10 trabajadores. Las empresas se concentran en los grandes centros urbanos del país (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga entre otras), siendo Bogotá y sus municipios aledaños uno de los más grandes centros de las artes gráficas por la demanda de las grandes industrias que operan en la región.

El sector de las Artes Gráficas genera cerca de 39.000 puestos de trabajo y su producción anual equivale a uno US\$ 1.200 millones. Su crecimiento promedio en los últimos años suele superar en un 2%, el crecimiento del producto bruto industrial del país. (Ver Anexo D).

En la industria de las artes graficas predominan las PYMES, aunque estas también avanzan en procesos de oligopolizacion.

Comportamiento de la industria grafica 2005-2006

Entorno macroeconómico. Según la Encuesta de Opinión Conjunta, realizada por ANDI, Andigraf y otros gremios, para el 2005 la economía colombiana creció el 5,13%, presentando comportamientos favorables en sus indicadores de crecimiento, inflación, fruto del aumento de la demanda interna, así como la inversión, ésta última alcanzando niveles de crecimiento del 29%. Igualmente, en términos de intercambio comercial, se elevaron tanto el volumen de exportaciones como de importaciones. Por otra parte, se mantuvieron bajos los niveles en las tasas de interés y se registró un buen nivel de liquidez en la economía.

A nivel comercial las exportaciones tanto de productos tradicionales (café, carbón, banano y petróleo), como no tradicionales presentaron incrementos a lo largo del año, parte de ello, por la recuperación económica de nuestros principales socios comerciales (Estados Unidos y Venezuela) y el repunte en los precios tanto del petróleo como del carbón.

En cuanto a los indicadores de empleo, el mercado laboral sigue mejorando tanto a nivel urbano como rural, la tasa de desempleo total nacional para el mes de diciembre de 2005 se ubicó en un 10.2%¹, siendo una de las más bajas de los últimos tres años.

Respecto a la tasa de inflación, se continúa con la tendencia a la baja observada durante los últimos dos años cerrando para el mes de Diciembre de 2005 en 4.8%. En el último año el peso colombiano registró una de las mayores apreciaciones de la región 4,4%, y la tendencia, aunque se ha moderado, no se ha detenido.

Durante el 2005 el Banco de la República ha estado comprometido en la adquisición masiva de divisas, ha comprado en cuantías que superan tres veces el superávit registrado en la balanza de pagos y no ha logrado detener la reevaluación. Este fenómeno está poniendo en riesgo la rentabilidad de muchas empresas exportadoras.

Dentro del análisis de la industria manufacturera, los resultados del cuarto trimestre fueron alentadores, se aprecia cómo la actividad industrial ha mostrado excelentes indicadores de acuerdo con los resultados arrojados por la Encuesta de Opinión

Industrial Conjunta. La producción y las ventas crecieron a niveles cercanos del 7%, la utilización de la capacidad instalada se encuentra en su máximo histórico.

Es importante destacar que no solo estas cifras permiten vislumbrar el buen momento por el cual atraviesa la actividad manufacturera, sino también la economía en general, mostrando signos muy favorables para el 2006.

Indicadores sectoriales:

- Producción: 3,8% DANE; 0,1% EOIC*
- Ventas: 6,2% DANE; 2,5% EOIC.

- Capacidad Usada: 74%
- Exportaciones: US\$ 303 Millones
- Importaciones US\$ 108,35 Millones
- Balanza Comercial: US\$ 194,6 Millones
- Crecimiento Exportador: 23%
- Inversión: US\$ 27 Millones

Fuente: Encuesta De Opinión Industrial Conjunta ANDIGRAF. CALI, 2005. p. 2.

Para la Industria Gráfica, el panorama también es alentador. Al observar la tendencia del año, se hace evidente una variación positiva. Según cifras del DANE, el crecimiento en producción fue de 3,8%, y ventas de 6,2%, originado principalmente por el crecimiento del sector de productos editoriales seguido de la producción de los productos publicitarios y comerciales y, con un leve decrecimiento el sector de productos de empaque y etiquetas. Esta situación de alguna manera representa el buen comportamiento económico en los mercados internos.

La EOIC para el sector gráfico encontró que la capacidad instalada utilizada se ubicó en 76% para los subsectores de empaques y etiquetas, Impresos editoriales y Productos Publicitarios y comerciales.

Igualmente, los indicadores cualitativos de la EOIC señalan un clima propicio para el sector. Dentro de los encuestados del sector gráfico 30% espera que la situación mejore, el 70% restante espera que se comporte de manera similar al desempeño que ha venido registrando en lo corrido del año.

En cuanto al volumen de pedidos esperados para los próximos meses, un 76,2% de los encuestados afirman que su comportamiento va a ser normal y, tan sólo para el 23,8% será regular. En general, la industria gráfica registra unas expectativas favorables frente a lo corrido en el año 2005.

Al realizar el análisis por subsectores, se observa que los pedidos esperados para Empaques y Etiquetas sean normales en 91,2%, 88% para Productos Publicitarios y comerciales y, 57,9% para Impresos editoriales.

Finalmente según la EOIC, dentro de los principales obstáculos de los empresarios del sector gráfico se encuentran el capital de trabajo (6,5%), la demanda (23,9%), la cartera (6,5%), la rentabilidad (15,2%) y, el tipo de cambio (4,3%). El problema de demanda afecta en mayor proporción a las empresas que hacen parte de empaques y etiquetas con un 42,9%, seguido por el sector de impresos editoriales con un 20%.

Sin embargo, es alentador que el 26,1% de las empresas encuestadas no manifiestan tener mayores problemas que afecten su buen desempeño.

Datos del DANE reportan que la balanza comercial de la industria gráfica colombiana es superávitaria con un valor de US\$ 194,64 millones. Las familias que presentan un mayor superávit son libros y publicaciones y artículos escolares y de oficina y empaques de papel y cartón.

Hay que tener en cuenta que el grupo Carvajal es uno de los más grandes grupos existentes en América Latina y algunas de sus empresas se encuentran entre las tres con mayores ventas, activos y personas ocupadas en esta parte del continente. Es un grupo exportador y está integrado vertical y horizontalmente.

Cabe destacar que la empresa Cargraphics, es grande en impresión, cuenta aproximadamente con unos (2017) empleados y exporta casi el 50% de su producción.

Exportación de productos gráficos (2005). Las exportaciones de productos gráficos en el 2005 alcanzaron los US\$ 303 millones FOB. Los principales socios comerciales de productos gráficos son Venezuela (19,7%), México (16,3%) y

Estados Unidos (10,9%). Estos nichos han mostrado crecimientos significativos frente al 2004 (33%, 31%, 16%, respectivamente).

Tabla 2. Principales destinos de exportación del sector gráfico.

PAÍS	2004*	2005*	Part. 2004	Part. 2005	Creci. 04-05
Venezuela	44,75	59,62	18.1%	19.7%	33%
México	37,77	49.31	15.3%	16,3%	31%
USA	28,54	33,07	11,6%	10.0%	16%
Ecuador	27,38	28.31	11,1%	9.3%	3%

Fuente: Investigaciones Económicas. Cali, 2004. p. 1-2.

*Millones de dólares FOB.

Los principales productos de exportación durante 2005 fueron:

- Los libros, por valor de US\$ 132,74 millones, dirigidos a los mercados de México, Venezuela y USA.
- Artículos escolares y de oficina, por valor de US\$ 56,24 millones, dirigidos a los mercados de Venezuela, México y Ecuador.
- Empaques de papel y cartón, con un valor exportado de US\$ 34,84 millones, dirigidos a los mercados de Costa Rica, Venezuela, Perú.
- Empaque de plástico y sus sustratos US\$ 28,45 millones, dirigidos a USA, México y Ecuador.

Importación de productos gráficos. Las importaciones fueron US\$ 108,35 millones CIF. Los principales países de origen son Perú (18%), Estados Unidos (16%) y China (12%). Cabe destacar, la alta tasa de crecimiento de las importaciones provenientes de China respecto al 2004 (79%).

Tabla 3 .Principales fuentes de origen de importación sector gráfico:

PAÍS	2004*	2005*	Part. 2004	Part. 2005	Creci. 04-05
Perú	15,03	19,03	13%	18%	27%
USA	23,79	17,38	20%	16%	- 27%
china	7,15	12,80	6%	12%	79%
Venezuela	7,65	9,57	6%	9%	25%
Ecuador	5,24	6,62	4%	6%	26%

Fuente: Investigaciones Económicas. Cali, 2004. p. 2-4.

*Millones de dólares FOB

Los principales productos de importación durante 2005 fueron:

- Empaque de plástico y sus sustratos, por valor de US\$ 26,41 millones, originarios de USA, Venezuela y Chile.
- Material publicitario y Comercial, por valor de US\$ 22,08 millones, provenientes de Perú, USA, Argentina y China.
- Artículos escolares y de oficina, con un valor importado de US\$ 20,34 millones,

originarios de Ecuador, Perú, Venezuela y China.

- Empaques de papel y cartón US\$ 8,01 millones, provenientes de Chile, USA, Brasil.

Las empresas de la industria gráfica tienen que poner en práctica nuevas formas de hacer negocios, como “Joint venture”,* cluster y énfasis en formación de grupos de eficiencia colectiva. Las pymes del sector grafico buscan fortalecerse e insertarse de forma competitiva en los mercados internacionales, en el marco del libre comercio. Para estas empresas, las exportaciones son una excelente alternativa.

El TLC con estados unidos. La industria grafica ha estado inmersa en los procesos de globalización y se ha caracterizado por una gran dinámica exportadora y un alto nivel de competitividad.

Es por esos que ANDIGRAF (Asociación Colombiana de la comunicación grafica) con apoyo de sus directivas, ha jugado un papel determinante en la negociación del TLC para lograr de concertadamente un acuerdo de cadena que permitiese la defensa de los intereses de la industria y alcanzar los mejores resultados en temas como la desgravación arancelaria de papeles , esquema de precios de coexportación para pequeñas y medianas empresas graficas y mecanismos de información dentro de la cadena, entre otros.

El proceso de la negociación se ha llevado acabo en 8 rondas, los temas vitales para la negociación se centraron en tres mesas para el sector: accesos a mercados, compras públicas y normas de origen.

En la primera de ellas se buscó alcanzar una desgravación acorde con los intereses de la industria y facilitar y simplificar los procesos aduaneros. Esta mesa se negocio a través de cinco canastas que implican periodos de desgravación

* Es definido como la sociedad en participación, sociedad temporal, asociación de empresas, asociación temporal de empresas, unión temporal de empresas.

diferentes. Del total del productos negociados que le competen a la industria grafica, 48.3% se ubico en canasta A (desgravación inmediata), 5% en canasta B (desgravación de 5 años en lineales) etc.

Arte Moderno S.A. participa dentro del sub.-sector de productos publicitarios y comerciales, con sus dos familias de productos.

En el mercado de tarjetas participan 12 empresas, ellas son:

- Colmodernas S.A.
- Tarjetas Nico
- Editorial universo
- Tarjetas Exclusivas Muñoz
- Zea Diseño Industrial
- Kiut
- Hola Colina
- Pelanas
- Tarjecol
- D'Oro Ltda.
- Dimagen Ltda. TUIDT.

La mayoría de las empresas que participan en este sector son empresas familiares, con excepción de Kiut que solo participa en la categoría de empaque.

Entre los competidores potenciales podemos ubicar los productores de muñecos, artesanías, dulces y pequeños detalles.

3.2.1.1 Económico y social. Colombia continúa registrando buenos resultados en materia de crecimiento. Los últimos datos disponibles indican que el acumulado de 2005 la economía presentó el mayor incremento anual de los últimos siete años, con un crecimiento de 5,13%. La inversión, con un crecimiento por encima del 20%, fue el componente de la demanda interna que más jalonó el dinamismo de la economía; y las exportaciones continuaron su tendencia al alza.

Adicionalmente, 2005 se ha convertido en el año de las inversiones extranjeras en Colombia. Durante este año se han presentado las inversiones de mayor importancia en el país desde 1997, lo que constituye una muestra de la creciente competitividad del país.

En 2003, Colombia presentó un crecimiento económico destacado de 4,12%, el cuarto más alto de América Latina, sobrepasando ampliamente el promedio de la región (1,9%). En 2004 el crecimiento fue de 4,10%.

En 2005 la economía colombiana creció 5,13%. Este crecimiento estuvo jalonado por la demanda interna, cuyo componente más dinámico fue la inversión privada, y por las exportaciones. El dinamismo de la inversión obedeció a aumentos sustanciales en la inversión en maquinaria y equipo (34,1%), y en equipo de transporte (11,8%), componentes que sugieren que la economía esta haciendo esfuerzos importantes para aumentar su productividad y competitividad para enfrentar la competencia mundial.

De otro lado, la concentración del ingreso ha empeorado. Como se sabe, la concentración del ingreso se mide con el coeficiente Gini, que es el resultado de aplicar una formula que mide la distribución desde una absoluta igualdad 0 hasta la completa desigualdad 1. El coeficiente Gini para Colombia oscila desde los años cincuenta alrededor de 0,50, aunque mejoró desde 0,54 a mediados de los años setenta hasta 0,45 a principios de los ochenta, pero empeoró de manera progresiva desde ese momento hasta alcanzar 0,55 hacia el final del siglo 20 y acercarse hoy a 0,60, uno de los niveles de concentración del ingreso más altos del mundo. Los países que tienen la menor concentración del ingreso en el mundo muestran índices entre 0,30 y 0,35.

3.2.1.2 Cultural. Tal vez uno de los aspectos por el cual son más reconocidos los vallecaucanos, es por su pasión por el baile, que encuentra sus raíces en la época de la esclavitud.

Eventos como la Feria de Cali o el Festival del Mono Núñez en Ginebra, representan parte de la programación anual del Valle del Cauca que giran alrededor de la música, el folklore, el baile y la festividad. A su vez, en el Valle se destacan otras manifestaciones artísticas como la pintura, el teatro y la literatura. La Hacienda el Paraíso, a unos 45 minutos de Cali, evoca la historia de la novela “María”, escrita por Jorge Isaacs. Este drama romántico entre dos primos, Efraín y María, creó toda una leyenda que trasciende varias generaciones. Otros escritores destacados del departamento son Andrés Caicedo, Fernando Cruz, Gustavo Álvarez Gardeazabal, y los poetas Octavio Gamboa y Antonio Llanos.

Consumo y compra. El promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo, registró en el 2005 un crecimiento del 4,85%, valor inferior en 0,65 puntos en comparación con el registrado en 2004 en el contexto histórico.

3.2.1.3 Tecnológico. En cuanto la parte de tecnología, queremos resaltar los sistemas de información que suplen datos para el análisis y proyección de expectativas, metas o planes de trabajo para Arte moderno s.a., se maneja:

- El EDI como herramienta básica e indispensable para conocer las necesidades de cantidades de producto por parte de los clientes, TIPO CADENA, esto pretende hacer una entrega rápida y oportuna de la mercancía solicitada por parte de nuestros ellos.
- También se cuenta con un sistema de Intranet que permite la comunicación continua de los diferentes departamentos de la empresa, a fin de coordinar las actividades que se dan en cuanto la producción, ordenes de compra, despachos, cartera y contabilidad. Dentro de la Intranet esta el uso del correo electrónico.
- También la comunicación escrita es un medio para dar informes entre las

áreas, llamadas de atención.

- BIABLE es un programa utilizado en formato Excel, que se maneja a través de tablas dinámicas, para la búsqueda de información histórica que permite analizar el comportamiento de la empresa, a nivel de ventas ya sea en pesos o en unidades de producto.

En este aspecto tecnológico es bueno aclarar que la empresa ha sido pionera en la utilización de maquinas office para la impresión de sus productos, los cuales se han destacado siempre por la calidad que llevan impresa en cuanto a la nitidez del color e imagen en el caso de las tarjetas, afiches, credenciales etc.

3.2.1.4 Político.

Reforma tributaria. Se menciona que hasta mediados de la década de los noventa, Colombia era considerada como un país prudente en relación con el manejo del gasto público. Sin embargo, la Constitución Nacional de 1991 estableció compromisos importantes de gasto “social” destinado en especial a la salud, educación y saneamiento básico.

Para financiar este nuevo nivel de gasto ha sido necesario introducir en forma permanente cambios en la estructura impositiva. Dicha estructura se conforma, entre otros, por el impuesto sobre la renta, el impuesto al valor agregado –IVA y los impuestos al consumo (cerveza, licores, y tabaco y cigarrillos).

El aumento en los recaudos tributarios pudo tener efectos regresivos o progresivos sobre el ingreso de las familias y esta es solo una parte del problema. La segunda se refiere ¿a que tan equitativa es la distribución del gasto público que se financia con estos impuestos? Estas son dos preguntas centrales sobre cualquier sistema tributario.

La primera parte del problema se refiere a la incidencia tributaria y la segunda a los efectos distributivos de gasto público. Además, el neto de estas dos operaciones sobre un grupo poblacional, por ejemplo un decir de familias ordenados por ingreso o por gasto, nos muestra la progresividad de la política que relaciona el cobro de los impuestos con la utilización que se hace de los mismos por medio del gasto público. En general, en la mayoría de las sociedades, se busca que el diseño de la carga tributaria sea lo mas progresiva posible y que el gasto que se financie sea lo mas eficiente y se concentre en especial en las familias de menores recursos. Sin embargo, para el logro de estos objetivos hay consideraciones, éticas, de enfoque económico, administrativas y de necesidades de recursos en coyunturas especiales, que hacen que las decisiones de mayores recursos y sus fuentes junto con el énfasis que se le quiera hacer al gasto público se alejen de esta meta.

En Colombia hay cada vez una mayor dependencia del gasto público. No sólo las sociedades desarrolladas han elevado su gasto público en términos del PIB hasta un 40% o más sino también países latinoamericanos han crecido su gasto a niveles no esperados hace unas dos décadas. En Colombia este aumento del gasto público se viene dando desde finales de la década de los años ochenta pero es con la Constitución Nacional (C.N.) de 1991 que gran parte de los recursos públicos se comprometen y gran parte gasto público queda “amarrado” desde la misma carta fundamental. Solo para dar idea del gran compromiso de los recursos públicos, de acuerdo con los dos artículos de la C.N. de 1991 el 46.5% de los ingresos corrientes de la Nación quedan comprometidos en transferencias a los territorios (departamentos y municipios) para financiar gran parte del gasto social en educación, salud, saneamiento básico, cultura y deporte, entre otros sectores del gasto. Este nivel de gasto no puede ser financiado solamente con impuestos directos y con impuestos al consumo pues hay unos límites tanto en su diseño como en su impacto. Así, el aumentar las tasas del impuesto de renta a las sociedades y las personas naturales genera distorsiones en el comportamiento de

los agentes económicos como evasión y/o elusión fiscal, alejamiento de las inversiones e informalidad en la contratación laboral, entre otros efectos. Los impuestos al consumo (licores, cervezas, cigarrillos) tienen un límite, tasas demasiado altas incentivan el contrabando y se afirma además que este tipo de consumos son muy inelásticos, por lo menos la evidencia en el caso colombiano es concluyente.

El objetivo principal del Poder Ejecutivo en el proceso de reforma tributaria ha sido aumentar la recaudación a fin de restablecer el equilibrio fiscal. Sin embargo, los anteproyectos de reforma presentados al Congreso también han buscado mejorar la estructura del sistema tributario, campo en el cual varios gobiernos sucesivos han logrado un éxito solo parcial. Se observa una mayor dependencia respecto del IVA, cuya tasa básica pasó de 10% a 16% a raíz de las diversas reformas iniciadas en 1990. Sin embargo, los intentos más recientes de ampliar la base del IVA o aumentarlo han tenido poco éxito, en parte porque el Poder Legislativo da más prioridad a la progresividad del sistema tributario que a su eficiencia, independientemente de la progresividad de la estructura de los gastos. Esto ha limitado considerablemente los intentos del Poder Ejecutivo de reducir la dispersión de las tasas del IVA y el número de exenciones.

Colombia se caracteriza por una tasa muy alta de impuesto sobre la renta y es uno de los pocos países (junto con Argentina y Bolivia) que ha aumentado el impuesto sobre la renta de las sociedades y sobre la renta de las personas físicas desde 1990. Actualmente, el impuesto sobre la renta de las sociedades es 38,5%, el más alto de América Latina, y el impuesto sobre la renta de las personas físicas es 35%, pero hay una multitud de exenciones y tratamientos especiales a diversos ingresos que menoscaban seriamente la efectividad de estas tasas. Por consiguiente, muy pocos pagan impuestos directos, pero quienes lo hacen sobrellevan una parte excesiva de la carga. Asimismo, aunque el promedio de la tasa del IVA ha aumentado mucho, ha habido una tendencia a incrementar el

número de tasas, con la intención expresa de que el sistema sea más progresivo (mediante la asignación de tasas del IVA más bajas a artículos de primera necesidad y tasas más altas a bienes suntuarios), distorsionándolo considerablemente. En virtud de la elevada tasa impositiva y su poca eficacia, se considera al sistema tributario en su conjunto como uno de los menos neutrales de América Latina.

Como consecuencia de la renuencia del Congreso a ampliar las bases de los impuestos sobre la renta y sobre el valor agregado, el Poder Ejecutivo ha introducido fuentes de impuestos nuevas y sumamente distorsivas. En 1998 se adoptó un impuesto temporal de 0,2% a las transacciones financieras por medio de un decreto de emergencia económica, que fue elevado a 0,3% y declarado permanente en la reforma tributaria de 2000 y elevado otra vez a 0,4% en la reforma de 2003. En el mismo orden de ideas, por medio de un decreto extraordinario para casos de conmoción interna, el gobierno de Álvaro Uribe adoptó un impuesto temporario sobre el patrimonio neto para fortalecer la seguridad democrática en Colombia: las recaudaciones se destinan al financiamiento de las operaciones militares y sociales necesarias para poner fin a la guerrilla y la subversión terrorista. Este impuesto fue prorrogado tres años más en 2003. Por consiguiente, las presiones sobre los ingresos fiscales han llevado a decisiones que hacen caso omiso de los principios básicos de una estructura tributaria equitativa y eficiente. Por ejemplo, como concesión a las empresas por la promulgación de este impuesto, se aprobó al mismo tiempo una moratoria que consistió en un descuento de 30% aplicable a las utilidades reinvertidas en capital, que según el Ministerio de Hacienda, terminó costándole al Tesoro más que el impuesto al patrimonio neto recaudado en 2004.

Reforma laboral. Los trabajadores en Colombia deberán tener en cuenta la nueva reforma a la legislación laboral que entró en vigencia a través de la Ley 789 de 2002. Las modificaciones introducidas buscan flexibilizar el mercado laboral y

reducir los costos del trabajo, para generar así los incentivos necesarios en los empresarios en espera que estos contribuyan en la creación de nuevos puestos de trabajo. Entre las principales modificaciones están la ampliación de la jornada diurna de trabajo del 6:00 a.m. a 10:00 p.m., medida con la cual se persiguen dos objetivos: la creación de dos jornadas laborales (la primera de 6 de la mañana a dos de la tarde y la segunda de 2 de la tarde a diez de la noche) y la eliminación del pago de horas extras y recargo nocturno al personal que labore a esas horas. Además, y como medida complementaria, el recargo de horas extras será del 75% y no del 100% como en la actualidad. Así, el costo de estos cambios para los trabajadores será de \$235.263 millones, pero generará beneficios por \$328.151 millones. Se espera que el monto del ahorro y de los beneficios sean suficientes para incentivar a los empleadores. Por otra parte, se espera generar empleo a través de otro tipo de incentivos como la exención de aportes parafiscales al Sena, Icbf y cajas de compensación familiar, a las empresas que vinculen categorías especiales de trabajadores adicionales. También se han considerado reglamentaciones especiales para los aprendices del Sena y otro tipo de contratos para los jóvenes. Pero, sin lugar a dudas, una de las principales herramientas con que cuenta la reforma laboral para generar nuevos puestos de trabajo es el subsidio al empleo, el cual será de \$100.000 mensual por cada nuevo trabajador y se pagará por seis meses. Con esta medida se esperan generar 220.000 nuevos empleos. La reforma además contempla auxilios para las personas desempleadas del país, lo cual significará un esfuerzo fiscal importante ya que el subsidio de desempleo será de 1.5 salarios mínimos pagaderos en seis meses, en otras palabras, se otorgarán alrededor de \$70.000 mensuales a cada jefe cabeza de hogar que pierda su empleo y haya estado vinculado a una caja de compensación familiar, por lo menos durante un año. Sin embargo, y a pesar de los costos fiscales de la reforma laboral y de la importante reducción de costos para el empleador que esta representa, el efecto final de estas medidas dependerá en gran parte de los empresarios y sus intenciones de ampliar la planta de personal y la capacidad instalada de sus empresas. Es de esperar que se genere una

cantidad importante de empleos ya que, después de todo, los empresarios apoyaron la reforma desde su presentación y en repetidas ocasiones han expresado su aprobación ante esta propuesta. Así, el futuro inmediato de los colombianos cambiará de manera importante como consecuencia de la aplicación de estas reformas económicas. El esfuerzo será inmenso pero necesario en gran medida, sin embargo es de esperar un resentimiento en la actividad económica en el 2003 como consecuencia de los nuevos tributos y la ampliación de la base gravable de los ya existentes. Esperemos que el gobierno actúe acorde a las necesidades y ponga de su parte realizando importantes recortes en sus gastos, contribuyendo a solucionar esta complicada situación.⁷

Reforma Pensional. Luego de mucha insistencia e intentos fallidos (como la monstruosa reforma presentada por la administración Pastrana), se aprobó una modificación al sistema general de pensiones colombiano, con la cual el gobierno espera realizar un ahorro considerable y salvar así el régimen de Prima Media administrado por el ISS. Sin embargo, aún queda por ver si esta reforma es suficiente para prolongar al menos el colapso de este ineficiente sistema, ya que las principales modificaciones no fueron aprobadas como era debido y requerido. En efecto, el proyecto final otorga un periodo de transición demasiado largo en aspectos vitales cuando lo que se requiere es prontitud y celeridad. Así, la edad de jubilación tan solo se incrementará a partir del año 2014 (57 para la mujer y a 62 para el hombre); el incremento en la tasa de cotización será de 1 punto porcentual en 2003, es decir que pasará de 13,5% a 14,5%, y en el año 2005 el monto de la cotización aumentará en medio punto porcentual y en 2006 otro medio punto porcentual, para llegar a un total de 15,5%. Y, por último, las semanas de cotización aumentarán gradualmente de la siguiente manera: 50 en el año 2005 y de allí en adelante 25 semanas anuales hasta llegar a las 1.300 en el año 2015. Así, el incremento efectivo de 2 puntos porcentuales en la tasa de cotización se hará en 2006, lo cual representará un retraso importante del ingreso de estos

⁷ FERNANDEZ, Op. cit., p. 24.

recursos a las arcas del ISS, poniendo así en riesgo la preservación del régimen de Prima Media ya que esta entidad tan solo tiene recursos hasta el 2005. Por otro lado, los incrementos en la edad de jubilación y en las semanas cotizadas, se harán hasta el 2014 en el primer caso y de una manera gradual pero lenta en el segundo. Estas medidas no dan solución al problema de fondo: existen muchos colombianos próximos a pensionarse, lo que significa una carga adicional para el gobierno. Esta situación es aún más preocupante si se tiene en cuenta que en Colombia la pirámide poblacional es inversa, es decir que en el país hay más ancianos que jóvenes, y si se tiene en cuenta que el régimen de Prima Media necesita de un constante flujo de afiliaciones por parte de personas aún muy lejanas a pensionarse para que estas subsidien la pensión de los ya jubilados, la expectativa de un incremento en los ingresos por concepto de cotizaciones no es suficiente para garantizar la subsistencia de este sistema. Y, aunque medidas como los topes establecidos al monto de la pensión (los cuales quedarán entre 55% y 80% del promedio devengado durante los últimos 15 años) significan mejora con respecto al sistema actual; no son suficientes dada la demora en la aplicación de las modificaciones necesarias.⁸

3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo y descripción de la competencia. En el mercado de tarjetas participan 11 empresas, a continuación se presenta un análisis cada empresa, en términos de sus productos, y de las fortalezas y debilidades que se observan de ellos.

Razón Social: Colmodernas S.A.

- Domicilio: Cali
- Productos: Tarjetas, Credenciales, Esquelas, Tarjetas, afiches, Papel de Regalo, Bolsas, Muñecos, Cojines, Exhibidores.

⁸ El PIB en Colombia por cada sector industrial. En: Portafolio Empresarial. Vol.35, No. 4 (Nov. 2001); p. 32.

- Aunque muchos de sus diseños son similares a los de Arte Moderno S.A. (algunos de los proveedores de diseño son los mismos), ofrecen mejores precios. Tienen presencia a nivel nacional.
- Su entrada al mercado de los muñecos obedece a una estrategia de diversificación horizontal, que permita no solo explotar otra línea de negocios sino también impulsar las ventas tradicionales de la empresa por recordación de los personajes propios.
- Fortaleza: Estructura de Costos.
- Debilidad: Diseño.

Razón Social: Exprecom Editores S.A. – Tarjetas Nico.

- Domicilio: Bogotá
- Productos: Tarjetas, Papel de Regalo, Bolsas, Muñecos, Cojines, Exhibidores.
- Pobres en diseño, precios más altos que los de Arte Moderno. En la línea de empaque trabajan con papel kraft. Ventas solamente a través del canal de Cadenas. Tienen portal de tarjetas virtuales y presencia a nivel latinoamericano.
- Fortaleza: Adaptación de textos a los modismos de cada país, el portal de tarjetas virtuales, estrategias de ventas más agresivas.
- Debilidad: Diseño, productos de calidad inferior, fuerte dependencia de un solo canal.

Razón Social: Editorial Universo.

- Domicilio: Girón, Santander
- Productos: Expresión Social, juegos didácticos, artículos para piñatería, escolares, almanaques, calendarios, y servicios de impresión litográfica y tipográfica para la industria y el comercio
- Pobres en diseño, precios menores a los de Arte Moderno S.A. En la línea de empaque trabajan con papel kraft.
- Fortaleza: son más económicos.

- Debilidad: Diseño, menor calidad, poca presencia a nivel nacional.

Razón Social: Tarjetas Exclusivas Muñoz.

- Domicilio: Cali
- Productos: Afiches. Credenciales. Cuelga puertas en cartón plastificado. Postales. Separadores. Tarjetas. Tarjetas tridimensionales. Tarjeteadorno en cartón plastificado.
- Buenos diseños y textos, precios son muy similares a los de Arte Moderno.
- Fortaleza: diseños y textos, presencia a nivel nacional, estrategia de mercadeo definida.
- Debilidad: Problemas en el área de despachos.

Razón Social: Zea Diseño Ltda.

- Domicilio: Medellín
- Productos: Tarjetas, objetos (peluches, agendas, corchos, cajas de regalo, velas aromatizadas, incienso), dulces, afiches y portarretratos en vidrio y luminosos.
- Buenos diseños simples e innovadores. Primeros en ofrecer tarjetas mini. Precios muy similares. No tiene presencia en cadenas.
- Fortaleza: Especializado en tarjetas pequeñas con diseños propios, orientado a clientes pequeños y medianos.
- Debilidad: Pocos personajes.

Razón Social: Palabritas Ltda.

- Domicilio: Bogotá
- Productos: Tarjetas, Póster, Marca libros, Biblias y Detalles, Cajitas de promesas bíblicas.
- Especializado en expresión social espiritual cristiana. Tiene personajes

propios. Portal de Internet con juegos. Orientado al público cristiano de habla hispana.

- Fortaleza: Estrategia de mercadeo enfocada en un segmento de mercado definido, que se apoya en talleres creativos para su mercado objetivo.
- Oportunidad: el crecimiento del fenómeno del cristianismo.
- Debilidad: Pocos personajes de nivel de recordación bajo.

Razón Social: Editorial Colina – Hola Colina.

- Domicilio: Medellín
- Productos: Libros infantiles, especializados, turísticos y de interés general, juegos, agendas, cuadernos, tarjetas, esquelas y postales. Igualmente, ofrecen material de empaque, material POP y ediciones especiales.
- Fortaleza: reconocimiento de marca, presencia nacional.
- Debilidad: la expresión social no es su principal negocio.

Razón Social: Pelanas Ltda.

- Domicilio: Bogotá
- Productos: Muñecos y productos de expresión social.
- Desarrollo de personajes propios orientados al público juvenil, exportadores, certificación de calidad. Marca posicionada en muñecos.
- Fortaleza: larga trayectoria en el mercado de los muñecos, reconocimiento de marca.
- Debilidad: orientado al público juvenil, reciente ingreso al mercado de productos impresos.

Razón Social: Tarjocol.

- Domicilio: Pereira
- Productos: Tarjetas, bolsas, afiches, esquelas.
- Se trata de un importador de productos chinos, las bolsas son metalizadas.
- Fortaleza: la calidad del producto, acabados elaborados.

- Debilidad: necesidad de manejar grandes volúmenes, precios altos.
- Amenaza: Reevaluación.

Razón Social: D`oro Ltda.

- Domicilio: Bogotá
- Productos: Stickers, Esquelas, Portafolios, Tarjetas para toda ocasión, Bolsas de regalo, Papel metalizado, Papel kraft, Papel regalo, Papel holográfico, línea de oficina.
- Precios por debajo de los de Arte Moderno S.A., diseños genéricos, manejo de papel metalizado.
- Fortaleza: papeles diferentes, presencia nacional.
- Debilidad: diseño.

Razón Social: Dimagen Ltda. TUIDT

- Domicilio: Bogotá
- Productos: Muñecos, tarjetas, productos de decoración,
- Precios por debajo de los de Arte Moderno S.A., diseños genéricos, manejo de papel metalizado.
- Fortaleza: papeles diferentes, presencia nacional.
- Debilidad: diseño.

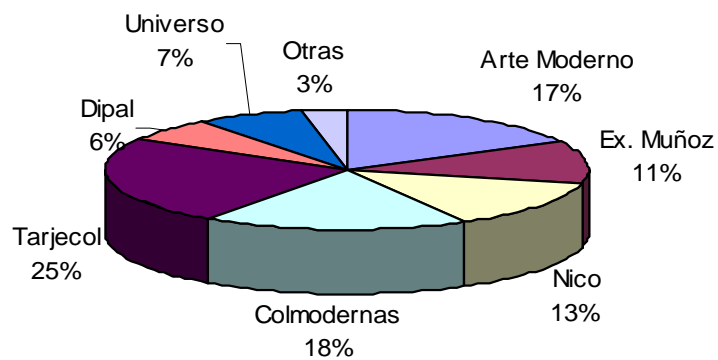
Razón Social: Duratex Ltda. AMIGAS

- Domicilio: Cali
- Productos: Papel parafinado, individuales, papel de regalo, bolsas y cajas de regalo, cinta engomada y reata.
- Precios por debajo de los de Arte Moderno S.A., manejo de papel metalizado, kraft, papel celofán. Papeles importados.
- Fortaleza: papeles diferentes, economías de escala que le permiten competir con precios, presencia nacional.

- Debilidad: grandes volúmenes de producción

3.2.3 Participación en el mercado. Dado que no existen estadísticas acerca del mercado de expresión social, se evalúa la participación en el mercado a través del porcentaje de exhibición en las siete principales ciudades.

Grafico 3. Participación del Mercado



Fuente. Participación del mercado. Cali, 2003. p. 5.

3.2.4 Barreras de entrada. Refiriéndonos al sector industrial, en especial el subsector de las comunicaciones gráficas presentan las siguientes barreras para la incursión:

Tabla 4. Barreras de Entrada

. Economías de escala	Pequeñas
. Tipo de producto	Estándar
. Requisitos de Capital	Bajos
. Costos por cambios de proveedores	Bajos
. Desventajas en costo por:	
Acceso a tecnología	Fácil
Costos de materia prima y de producción nacional	Alto
Curva de aprendizaje y experiencia	Fácil
. Identificación de marca	Baja
. Rentabilidad relativa	Baja
. Cambios tecnológicos en procesos	Rápido
. Grado de integración en el sector	Bajo
. Innovación de productos	Rápido
. Innovaciones en marketing	Lento
. Atención del mercado	Deficiente
. Reacción esperada de la Industria	Poca

3.2.5 Productos Sustitutos. Los productos o situaciones, sustitutos que entran a plantear para ARTE MODERNO S.A., una situación de desventaja en algún momento son:

- Mercado creciente de Internet.
- Amenaza de integración hacia delante (Distribución masiva de productos importados)
- Cambio de tendencias de mercadeo hacia segmentación y personalización
- Crecimiento del sector de retail.
- Reducción de la demanda de productos de expresión social.

3.2.6 Análisis del Cliente / Usuario. La segmentación de clientes se ha establecido usando como criterio el tamaño, así se tienen los siguientes grupos.

- Cadenas.
- Grandes clientes, autoservicios con presencia regional.
- Pequeños y Medianos Clientes, almacenes de mostrador.
- Distribuidores.
- Clientes en el Exterior.
- Ventas masivas se refiere a un sistema de ventas a través del personal de impulso que está orientado a la liquidación de inventarios de temporadas pasadas

El mercado se encuentra concentrado en las cadenas, son pocas y por tanto tienen un alto poder de negociación.

No existe por tanto una amenaza de integración vertical hacia atrás.

Reducción del nivel de exhibición en las cadenas porque se trata de un producto que ofrece un margen relativamente estrecho.

Como lo explicamos anteriormente para la empresa el usuario final como cliente directo representa el 5%, de sus ingresos, por no estar la empresa relacionada directamente con ellos, pues el consumidor final ha sido descuidado al no ser contemplado dentro de la estrategia comercial de Arte Moderno S.A.

Estar ajenos a las necesidades y a los gustos de quien compra finalmente el producto a significado para la empresa la falta de entendimiento del mercado, lo que ha conllevado a perder participación en el mercado.

3.3 ANÁLISIS DE PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO

Según la matriz de participación relativa, la empresa Arte Moderno S.A., se encuentra en el cuadrante perro, el cual indica que la empresa tendera a desaparecer, por ser el crecimiento de la misma inversamente proporcional a la participación relativa de ella, el mercado ya no esta interesado en obtener los productos de expresión social de la empresa.

Lo que nos lleva a pensar en que el negocio al que se había dedicado Arte Moderno S.A. durante mas de 35 años, ha sido un negocio que definitivamente con los años no será esta empresa la única en salir del negocio de la expresión social, sino también las empresas que han considerado ellos como competencia durante años. (Ver Anexo E).

3.4 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA (ENLACE 4C'S POR 4P'S) (

FORTALEZAS

- Precio: no existe.
- Plaza: no hay.
- La empresa tiene buena imagen ante los clientes y público en general.
- Arte Moderno cuenta con clientes antiguos y con alta fidelidad a la empresa.
- Producto: Calidad del producto final y reconocimiento de calidad por parte de los clientes.
- Reconocimiento de la marca y tradición de 50 años de la empresa.
- Promoción: Disponibilidad de página Web.

DEBILIDADES

- Precio. Los precios que maneja la empresa están dirigidos a los segmentos de mayor poder adquisitivo.
- Plaza. Falta de conocimiento acerca de las tendencias del mercado a nivel nacional e internacional y de las necesidades y gustos del consumidor respecto al producto.
- Falta de análisis del mercado, de la voz del cliente, de la competencia.
- Respuesta tardía ante las realidades del mercado.
- Concentración de las ventas en los almacenes tipo cadena. Eje: Éxito, La 14, Carulla Vivero, entre otros.
- Producto. No se cuenta con una nueva tecnología que permita mayor flexibilidad de producción a menor costo y adaptabilidad de los productos para pequeños nichos con demandas específicas.
- Poca innovación en el diseño de productos y textos poco llamativos.
- No hay líneas de producto a bajo precio, dirigidas a PYME'S.
- Promoción. Baja cobertura de fuerza de ventas y falta de oportunidad de visitas, que permitan promocionar el producto con mayor frecuencia.
- Mejorar los canales de comunicación de los directivos con la fuerza de ventas, establecer claras políticas y lineamientos que sean difundidos y compartidos por la fuerza de ventas, mejorando el liderazgo para la promoción de los productos.

OPORTUNIDADES

- Precio. Análisis de costos de producción y costos variables unitarios precios de venta.
- Plaza. Amplios segmentos de mercado de menores ingresos a los cuales no ha estado dirigida la empresa, que están cubiertos con productos más baratos, pero feos, poco innovadores y de mala calidad.

- Reactivación de la inclinación del consumidor hacia la compra en tiendas de barrio.
- Producto. Demanda de productos innovadores.
- Posibilidad de adquisición de licencias temporales para personajes de actualidad.
- Promoción. Utilizar los medios masivos, para la promoción de los productos.
- Mostrar una imagen de la empresa donde se resalte el dinamismo y el acoplamiento de una imagen más fresca y actual.

AMENAZAS

- Precio. Ingresos de productos a muy bajo precio procedentes de la China y países asiáticos.
- Plaza. Reducción de la demanda de tarjetas.
- Mercado creciente de usuarios de Internet.
- Ausencia de datos sectoriales acerca del mercado y la competencia por lo cual no hay conocimiento del tamaño y participación del mercado.
- Producto. Piratería de productos licenciados a un menor costo de producción, evadiendo impuestos y a muy bajos precios de venta.
- Promoción. Matriz DOFA para las c's de arte moderno s.a.

FORTALEZAS

- Clima. Ley 550, la cual le brinda a la empresa una mayor flexibilidad en cuanto al pago de las deudas, a entidades financieras.
- Cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Compañía. Buena imagen ante los clientes y público en general.

- Calidad de producto final y reconocimiento de calidad por parte de los clientes.
- Competencia. Amplio portafolio de producto.
- Cliente. Fidelidad por parte de los clientes.

DEBILIDADES

- Clima. Alto nivel de endeudamiento.
- TLC, por no estar sólidos en cuanto al aspecto de la competitividad.
- Pérdida del poder adquisitivo, por parte de la población.
- Compañía. Revisar y ajustar las políticas de cartera con el fin de equilibrar las necesidades de la empresa y de los clientes.
- Falta análisis del mercado, de la voz del cliente, de la competencia por lo tanto hay una lenta respuesta ante las realidades del mercado.
- Limitada disponibilidad de flujo de efectivo para garantizar la operación.
- Falta de oportunidad de lanzamiento de reemplazos de mercancía agotada y de productos de temporada.
- Falta de un sistema integral de gestión y direccionamiento estratégico que permita la alineación del planteamiento estratégico con los objetivos, metas, estrategias y acciones que debe adelantar la empresa.
- Faltan estrategias claras y agresivas de venta y herramientas oportunas y adecuadas para los vendedores.
- Alto nivel de inventarios.
- Falta definición de perfil de los vendedores, establecimiento de metas, esquema de seguimiento y de comisiones.
- Competencia. Poca innovación en el diseño y textos poco llamativos.
- Análisis de costos variables unitarios y producción para disminuir precios de venta.
- Baja cobertura de fuerza de ventas y falta de oportunidad de visitas.
- INTERNET, se ha convertido en una forma fácil, sencilla y económica de

expresar sentimientos.

- Clientes. Concentración de ventas en grandes cadenas (pocos clientes).
- Alto nivel de devoluciones.
- Falta una retroalimentación continua, con los clientes para conocer lo que realmente quieren.

OPORTUNIDADES

- Clima. Crecimiento del sector de retail (grandes cadenas y Superetes).
- Apertura económica y mercado externo.
- Compañía. Posibilidad de adquisición de licencias temporales para personajes de actualidad.
- Necesidad de la industria litográfica de contar con proveedores de buena calidad para el desarrollo de materiales impresos.
- Desarrollo de publicomerciales mediante competencia publicitaria masiva y también personalizada.
- Demanda de productos innovadores.
- Amplia demanda de bolsas de empaque por parte de almacenes exclusivos y de marca.
- Cliente. Amplios segmentos de mercado de menores ingresos a los cuales no ha estado dirigida la empresa, con productos baratos pero feos, no innovadores y de mala calidad.
- Reactivación de la inclinación del consumidor hacia la compra en tiendas de barrio.
- Competencia. Realizar alianzas estratégicas que permitan a la compañía, la inserción de productos novedosos.
- Pensar en renovar la imagen en cuanto a la presencia a Supermercados se refiere, hacerla de manera creativa e innovadora.

AMENAZAS

- Clima. Entorno económico del país.
- No hay espíritu gremial ni de integración dentro del sector, cada uno va por su lado.
- Apertura económica, tratados comerciales e ingreso de productos a muy bajo precio procedentes de China y países asiáticos.
- Compañía. Amortización de la oferta (cantidad de competidores, pequeños y grandes).
- Reducción de la demanda de tarjetas.
- Estrategias de negociación de las grandes cadenas y poco poder de negociación con los proveedores.
- Piratería de productos licenciados a un menor costo de producción, evadiendo impuestos y a muy bajos precios de venta.
- Clientes. Mercado creciente de usuarios de INTERNET.
- Competencia. Competencia con alto poder de negociación corporativo (Carvajal).
- Ausencia de datos sectoriales acerca del mercado y la competencia por lo cual no hay conocimiento acerca del tamaño y participación del mercado.

4. FASE IV - DIAGNOSTICO

4.1 EL PROBLEMA

Saber Utilizar los factores claves de éxito y las ventajas competitivas de ARTE MODERNO S.A. para generar estrategias que le permitan a la empresa incrementar sus ventas.

4.1.1 Planteamiento del problema (síntomas y causas). Para la empresa ARTE MODERNO S.A. su situación en los últimos años no ha sido favorable, la empresa ha contado con una baja bastante considerable en ventas y en utilidades.

Esto ha sido producto de algunas situaciones como: enfrentar problemas como el de la piratería, al ofrecerles el mercado productos con una calidad no muy buena y a bajos costos. Por otro lado está el incremento de uso de la INTERNET que de una u otra manera ha replanteado el concepto de regalar tarjetas, ya que hoy por hoy el envío de tarjetas electrónicas es cada vez más común, la tecnología con que cuenta la empresa para la impresión de las tarjetas arroja unos volúmenes bastantes grandes de producción que suelen ser acumulados para después ser picados, por no se vendidos.

Por estas y otras tantas razones la empresa está dejando de obtener las utilidades que en un momento le permitieron consolidarse como una empresa sólida. Su poder de negociación con proveedores y bancos ha ido decayendo día a día, pues cabe anotar que la empresa actualmente está cobijada por la ley 550.

4.1.2 Formulación. ¿Qué tipo de estrategias se pueden construir a partir de los factores claves de éxito y las ventajas competitivas, para sostener la empresa en el mercado?

Síntomas / Causas:

- Aprovechamiento erróneo de los factores claves de éxito en los últimos años.
- Disminución en las ventas.
- Descuido de las oportunidades.

4.1.3 Justificación (consecuencias actuales y futuras). Si la empresa continúa en este mercado, se ahogará o se desgastará tratando de plantear estrategias y más que plantear, se podría decir que esforzándose por que las estrategias funcionen, pero la verdad el análisis del sector de artes graficas, hecho anteriormente junto con el análisis de la información planteado en este trabajo nos muestra que el subsector de la expresión social está tratando de desaparecer y eso lo podemos concluir con los datos que hacen referencia al crecimiento del mercado Vs el crecimiento de la empresa. Lo que indica que esta industria en pocos años tenderá a desaparecer.

Por eso para arte moderno s.a., la solución es darle mas importancia a la prestación del servicio de maquila, con que ha venido trabajando de unos años para acá, ya que los productos de expresión social, no están generando las utilidades esperadas para la empresa, vemos que este mercado día a día, es agotado, y además ha sido replanteado el concepto de entregar tarjetas físicas, hoy por hoy toma fuerza el envío de tarjetas electrónicas personalizadas. Para la empresa hasta hace unos años su carta de presentación o diferenciación, fueron las tarjetas para toda ocasión y la línea de detalles que constituyen el subsector de expresión social.

Es necesario que arte moderno s.a., haga más énfasis en el servicio de maquila que actualmente esta nutriendo a la empresa con sus regalías, y utilice los factores que lo han diferenciado como el de calidad, experiencia, servicio al cliente, marca registrada entre otros para obtener una reconocimiento del mercado y utilidades que le permitan reconsiladarse como una empresa sólida en el sector de las artes gráficas.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 General. Conseguir la permanencia de la empresa ARTE MODERNO S.A. en el mercado.

4.2.2 Específicos. Buscar un nuevo negocio que le permita a la empresa permanecer en el mercado, utilizando la tecnología con que cuentan.

Actualmente ARTE MODERNO S.A. cuenta con unas maquinas que arrojan grandes volúmenes de producción, de marca offset, la empresa es pionera en la utilización de este tipo de máquinas, además la producción de la empresa (utilizando este tipo de maquinaria) se ha caracterizado siempre por la excelente calidad de impresión, en cuanto a: color, forma, nitidez, sin dejar de lado el diseño, pero el reconocimiento de esta parte se lo retribuimos a la creatividad del talento humano, en la parte de diseño con que cuenta la empresa.

4.2.3 Alcance – cobertura geográfica – Meta. La empresa ARTE MODERNO S.A. debe captar mayor mercado a nivel nacional.

La meta propuesta es pasar de las ventas en un 30%.

Ventas del año 2005 \$2.336.614.906

Ventas Proyectadas para el 2006 \$ 1.869.291.925 (20% menos).

Meta propuesta: \$ 2.430.079.502, 30% sobre las ventas del 2006. Redondeando la cifra anterior \$ 2.450.000.000.

4.3 FACTORES CLAVE DEL ÉXITO. (Ver anexo No. F).

- Calidad de los productos.
- Marca Registrada.
- Experiencia.
- Posicionamiento.
- Servicio al Cliente.
- Estrategias de Venta.

4.4 VENTAJA COMPETITIVA. (Ver anexo No. F)

- Calidad de los productos.
- Marca Registrada.
- Posicionamiento.
- Experiencia.

5. FASE V - FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

5.1 BASES DE FORMULACION

En base al análisis de la información obtenida, a lo largo del desarrollo del trabajo, hemos podido plantear la necesidad de que arte moderno s.a. aproveche la tecnología con que cuenta en la actualidad (maquinaria offset) y se dedique a un negocio que se encuentre en el sector de las artes graficas, pero que sea rentable y con una interesante proyección a futuro.

5.1.1 Formulación del problema. ¿Cómo puede la empresa mejorar sus ventas, para poder permanecer en el mercado?

5.1.2 Objetivo general. Conseguir la permanencia de la empresa ARTE MODERNO S.A. en el mercado.

5.1.3 Alcance y Metas. Pasar de las ventas actuales que para el 2006 se calculan en \$ 1.869.291.925 a \$ 2.450.000.000 en el 2007 que significa un incremento del 30%, en el año.*

5.1.5 Conclusión DOFA para la empresa. La conclusión de la DOFA se resume así:

Fortaleza. Calidad del producto final y reconocimiento de calidad por parte de los clientes

* Balances Arte moderno S.A. Cali, 2002. p. 3.

Debilidad. Falta de análisis del mercado, de la voz del cliente, de la competencia y por lo tanto hay una lenta respuesta a las realidades del mercado.

Oportunidad. Se puede formar un cluster para que obtengan más beneficios y se puedan ayudar entre todos los que conformen el cluster.

Amenaza. Apertura económica, tratados comerciales e ingreso de productos a muy bajo precio procedentes de China y países asiáticos.

5.1.6 Ventaja competitiva.

- Calidad de los productos
- Marca registrada
- Posicionamiento

5.1.7 Factores clave de éxito. (Ver Anexo F)

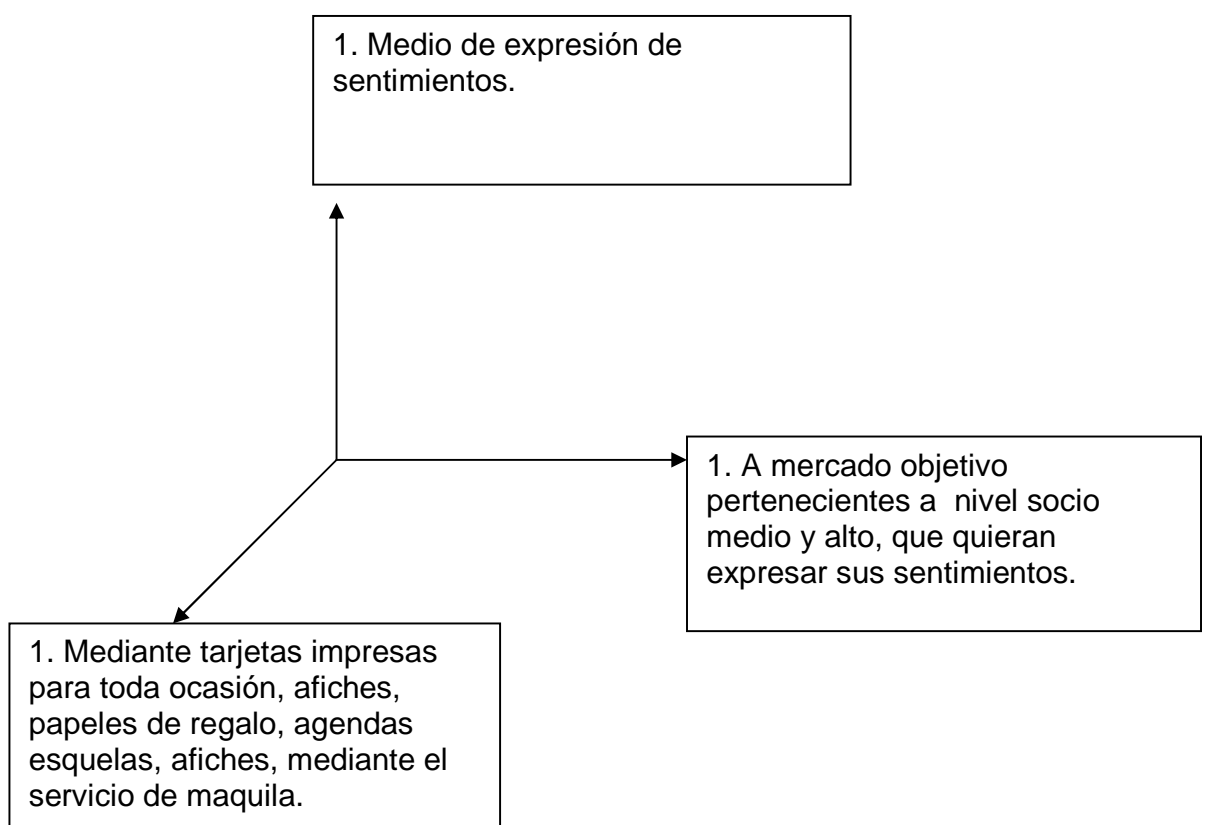
- Calidad de los productos.
- Marca registrada.
- Experiencia.
- Posicionamiento.
- Servicio al cliente.
- Estrategias de venta.

5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADOS

A continuación se realiza una selección de oportunidades, mediante el uso de una metodología en donde, se plantean opciones, donde la primera se refiere a lo que actualmente hace la empresa y la estrategia dos hace referencia a lo que se le sugiere a la empresa, que puede realizar.

La combinación de las alternativas 1 y 2, arrojan una serie de ideas que se evalúan y se toma la que mas se creas conveniente y aplicativa según sea el caso pertinente.

5.2.1 Alternativas.



Fuente: marketing estratégico- Jean Jacques Lambin pagina No. 186, referente a las dimensiones del mercado de referencia.

Alternativa Original 1.1.1.

Que: medio de expresión de sentimientos

Quien mercado objetivo perteneciente a nivel socio medio y alto, que quieran expresar sus sentimientos

Como Mediante medios impresos tarjetas impresas para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esquelos, afiches, mediante el servicio de maquila.

Alternativa Propuesta 2.2.2.

Que: medio de expresión de sentimientos.

A quien: a industria y personas que deseen dar a conocer sus productos o servicios.

Como: Mediante medios impresos tarjetas impresas para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esquelos, afiches, mediante el servicio de maquila.

Combinación de alternativas. (Ver Anexo G)

La combinación de alternativas en este caso, el aspecto del que, hace referencia a lo mismo; un medio de expresión de sentimientos. El a quien, varia un poco porque en la definición del negocio se dirige a personas de estratos socioeconómicos 4, 5, 6, mientras que la opción propuesta sugiere dirigirse a personas e industrias que deseen dar a conocer sus productos o servicios, y el como es el mismo para la alternativa original y la propuesta, Mediante tarjetas impresas para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esquelos, afiches, mediante el servicio de maquila.

5.2.2. Selección y definición del mercado objetivo resultante. A partir de las combinaciones, realizadas anteriormente, la opción que se sugiere para Arte moderno S.A. es la que plantea: seguir en el negocio de Medio de expresión de sentimientos, sólo que se dirige a industrias y personas que deseen dar a conocer sus productos o servicios. Mediante medios impresos tarjetas impresas

para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esqueladas, afiches, mediante el servicio de maquila. Esta es la alternativa (1,2, 1).

5.2.3. Micro segmentación del mercado. Se relaciona con las siguientes características, del mercado objetivo: industrias y personas que quieran publicitar sus productos e industrias.

5.2.5.1 Geográfica: Territorio colombiano.

5.2.5.2 Demográfica. La estrategia implementada tiene una segmentación muy amplia ya que toda persona o industria que tenga la idea de promocionar sus productos mediante material publicitario, pertenecientes a estratos 4, 5,6.

5.2.5.3 Psicográfica. Este producto esta dirigido a personas que les interesa dar a conocer su empresa. Que quieran por un medio de expresión social expresar lo que sienten y/o su agradecimiento. Son personas que trabajan en grandes empresas con un estilo de vida muy agitado, que se preocupan no solo por sus clientes y por mantenerlos contentos si no también por sus proveedores y empleados.

5.2.5.4 Conductual. El comportamiento de compra de los consumidores es:
Usuarios exclusivos: son individuos más leales a la marca y requieren de la menor cantidad de publicidad y promoción.

Que solo les interese lo que la empresa les ofrecer y que mantengan muy satisfechos con ello.

Variables relacionadas con la ocasión de compra: Se clasifican a los compradores por el momento en que adquieren o usan el producto. Esto seria de octubre a diciembre donde más se vende el producto. Pero no deja de ser importante los meses de abril a septiembre.

5.2.6 Dimensión del mercado objetivo. El mercado de industria y personas que pueden estar interesados en productos y servicios ofrecidos por la empresa se estima en \$ 20.000.000.000, según los datos suministrados por Andigraf, quien estima que el del total de inversión en elementos publicitarios esta suma puede ser la invertida, en elementos publicitarios similares o iguales a los que va ofrecer arte moderno s.a.

5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS

5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas. Se realizara una estrategia de reconversión, ya que la empresa tiene la oportunidad de un nuevo mercado con nuevos servicios (maquila).

La empresa cambia totalmente su área de negocios para entrar con un servicio diferente a segmentos pertenecientes a categorías de productos distintas a sus habituales.

5.3.1.1 Selección y justificación (ver anexo No.5). Para llegar a esto se utilizo un esquema que muestra todas las posibles opciones estratégicas, donde según el caso de Arte Moderno S.A. se decidió que la que más se adecuaba al aprovechamiento de la capacidad instalada de la de la empresa era una estrategia de reconversión.

Esta conclusión se obtuvo después de analizar la información tanto interna como externa de la compañía.

5.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas (ver anexo No 6). Estrategia operativa: este aspecto tiene que ver con la forma en que cada punto del marketing mix (producto, plaza, promoción, precio), se llevara a cabo para

desarrollara la estrategia de reconversión que se la ha sugerido a ARTE MODERNO S.A.

La estrategia operativa sugerida tiene como base aprovechar la experiencia que tiene la empresa en el sector de la artes graficas, en cuanto al producto se piensa en aprovechar que ha sido pionera en la utilización de tecnología offset, además del reconocimiento que sus productos han tenido en cuanto a la calidad y diseño de los mismos.

Por otro lado la cobertura y permanencia en el territorio colombiano, le ha significado un avance en cuanto a lo que tiene que ver con plaza, esto será aprovechado también.

La promoción para el servicio que ARTE MODERNO S.A. difundirá y en cual se especializará se hará a través de e-mail marketing, paginas amarillas en Cali, Bogotá, Medellín y Cartagena. Además de utilizar la página Web con que ya cuenta la empresa para promocionar el servicio de producción, diseño y comercialización para productos publicitarios.

5.3.2.1. Selección, justificación y táctica (ver anexo No. 6). La selección de estas estrategias operativas, se ha hecho mediante el uso de un esquema, que desglosa cada una de las variables del marketing mix, a fin de especificar las ideas que se tiene para hacer en cada una de las P (producto, plaza, promoción y precio) y la forma en que se van hacer que correspondería a lo que se enuncia en el esquema como táctica.

6. FASE VI - GESTIÓN DEL PLAN

6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

Este punto hace referencia a la manera como se llevaran acabo las estrategias sugeridas para la compañía

6.1.1. Implementación. La implementación se hará a través de la gerencia general de la compañía, quien se encargara de asignar las actividades y equipos de trabajo correspondientes a cada labor, para que la sinergia de las actividades conlleven a al buen desarrollo de las actividades planteadas.

6.1.2 Control. Este control se realizara mediante el seguimiento de las tareas designadas a los grupos de trabajo, donde el jefe de cada actividad o tarea según el departamento, evaluara el cumplimiento de las actividades asignadas para después reunirse con la gerencia general y así, hacer un análisis que les permita la retroalimentación continua de actividad en la compañía.

6.1.3. Evaluación. La evaluación busca analizar los resultados de las estrategias sugeridas, para ARTE MODERNO S.A. Esta evaluación se hará cada tres meses, quedando así cuatro reuniones durante el año.

Índices de Evaluación. Aquí se especifican el porcentaje de ventas que se debe alcanzar en cada periodo, mediante la prestación del servicio de maquila a industrias y personas interesadas en publicitar sus productos y/o servicios.

- De Enero a Marzo 4%
- De Abril a Junio 8%
- De Julio a Septiembre 8%

- De Octubre a Diciembre 10%

Total de las ventas esperadas 30%

6.1.4 Plan de contingencia. En el momento que no se cumplan los índices de gestión propuestos la dirección de mercadeo deberá de analizar las causas del no cumplimiento y si es el caso hacer los cambios correspondientes reorganizando el plan propuesto como un plan de contingencia.

6.1.5. costos/presupuesto de implementación y ejecución de las estrategias.

Tabla 5. Presupuestos

PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS	
CONCEPTO	VALOR
Pagina Web	\$ 2.000.000
Paginas Amarillas principales ciudades. (4 ciudades)	\$20.000.000
E-mail marketing	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 23.000.000

7. CONCLUSIONES

- La empresa ARTE MODERNO S.A. debido a la falta de entendimiento de las tendencias del mercado, se ha visto afectado por la disminución de las ventas con sus productos de expresión social (principalmente tarjetas para toda ocasión, y credenciales).
- Lo que definitivamente lleva a replantear la permanencia de este tipo de productos en el mercado, y la rentabilidad que estos pueden dejar a la empresa, teniendo en cuenta los costos de producción.
- Un problema que la empresa tiene y que definitivamente ES DETERMINANTE, es la forma en que se responde a las exigencias del mercado, ya que la empresa no ha tenido un acercamiento directo al usuario final / cliente directo / consumidor, quien sea persona natural o jurídica, busca suplir sus necesidades.
Y es el entendimiento de ellos lo que nos lleva hacer un trabajo de AFUERA HACIA ADENTRO, que definitivamente es el mejor camino.
- Debido a los problemas de ARTE MODERNO S.A., se le diseñó un plan de mercadeo estratégico donde lo que se busca es recuperar participación en el mercado de las artes graficas mediante una estrategia de reconversión que utilizará la tecnología hasta ahora empleada por la empresa para seguir siendo un medio de expresión de sentimientos pero mediante la prestación del servicio de maquila a industrias y personas. Ya que según la información recolectada y analizada se puede observar que el subsector de la expresión social no es rentable hoy por hoy, y con el pasar de los días la rentabilidad será un punto que en vez de aumentar disminuirá.

- Se observo que la Ley 550 de 1999 reformada en el año 2000, brindo a la empresa la posibilidad de seguir en el mercado a pesar de sus situación financiera, la cual presenta un alto nivel de endeudamiento con proveedores y el ente financiero, pero a lo que queremos llegar con esto es que si la empresa logró que esta ley la acogiera es porque hay posibilidades de salir adelante lo que definitivamente es que se debe pesar es en la puesta en marcha de opciones de negocio que tengan proyección a futuro dentro del mismo sector, en este caso la producción y comercialización de productos publicitarios.
- Arte moderno s.a. EN el momento no tiene indicadores de gestión. Por esto pensar en la implementación de ellos, es un camino que favorecerá definitivamente el desarrollo de las actividades, asignadas para cada departamento de la empresa.
- Arte moderno s.a. no tiene programas de motivación para el talento humano, y son realmente necesarios. Pues son ellos, los que realizan las actividades por medio de las cuales se desarrollara y se ofrecerá la prestación de un servicio optimo de maquila a los clientes.

8. RECOMENDACIONES

- Se deben instaurar los programas de motivación para que así el talento humano se sienta realmente impulsados a alcanzar los objetivos y metas propuestas por la gerencia general, para cada departamento de la compañía. Recordemos que lo que se desea es que Arte Moderno preste mas que un servicio de maquila, es decir que tengan un factor diferenciador que en el que se pueda destacar el servicio pre-venta, diseño del material (innovador y creativo) y el servicio pos venta.
- Aprovechar la tecnología, offset con que actualmente trabaja la empresa para aprovechar los volúmenes de producción arrojados por estas maquinas, y así responder a la ágil prestación del servicio de maquila, para producir productos publicitarios y comerciales, a personas naturales y jurídicas. Por ser este negocio dentro del sector de las artes graficas muestra una interesante proyección a futuro.
- A continuación presentamos un pequeño análisis del subsector de productos comerciales y publicitarios, para que se pueda entender el porque nos empeñamos en que la estrategia sugiriera aprovechar el mercado de este subsector:

Subsector productos publicitarios y comerciales

- Ampliar la demanda a través de la conquista de mercados externos.
- Creación de un sistema de información e investigación de mercados nacionales e internacionales con proyección.
- Generar procesos y estrategias asociativas a nivel comercial.

Factores a Favor

- Existe probada competitividad internacional de los productos.
- Oportunidad de negocios por tratados comerciales.
- Realización de Proyección estratégica

Factores en Contra

- Existe sobreoferta gráfica, exceso de capacidad instalada.
- Competencia estatal (Imprenta Nacional como monopolio).
- Falta de apoyo estatal en programas de competitividad, productividad y promoción.
- Dependencia del éxito de otras industrias (demanda derivada).
- No existe una política, ni programas de promoción de productos impresos.
- No existen alianzas estratégicas y trabajo como equipos.
- Se debe ser consistente, con la comunicación el desarrollo de las estrategias sugeridas lo que implica que la evaluación y control expuesto anteriormente se lleven a cabo para así analizar que la factibilidad de las estrategias.
- Arte moderno s.a. debe ser dinámico, y debe adaptarse a las nuevas condiciones de mercado en donde el cliente reclamará unos servicios que vayan más allá de la compra.
- Debe existir innovación en los productos, en los procesos y en la distribución.
- Se debe afianzar el conocimiento en cuanto a las nuevas tendencias y socios potenciales en los mercados; así como el conocimiento de los futuros competidores de mercado.
- Actualización tecnológica y en ese mismo sentido calificación de la mano de obra.
- Para la compañía en si (Arte moderno S.A.), observamos que es

necesario pensar en la implementación, uso adecuado y seguimiento de indicadores de gestión que conlleven a un mejor desarrollo de las actividades, asignadas para cada departamento de la empresa.

- La compañía debe de pensar en la reorganización del departamento de mercadeo.

BIBLIOGRAFÍA

ADCOCK D, Bradfield R, Halborg A& Ross C, Marketing principles & Practice. México: Pitman, 1995. 859 p.

BOYD, Walker; MULLINS, Larreche. Marketing estratégico. 5 ed. México: McGraw- Hill, 2004. 768 p.

El mercado de las artes graficas y Expresión social. En: El Tiempo. No. 3. (Sep – Nov. 2001); p. 2-4.

EL PIB en Colombia por cada sector industrial. En: Portafolio Empresarial. Vol.35 No. 4 (Nov 2001); p 3-5.

Figuras y estructura organizacional de la empresa Arte moderno S.A. (en línea). Santiago de Cali: Arte moderno S.A., 2005. (Consultado 4 abril 2006). Disponible en Internet: <http://www.artemoderno.com.co/tarjetas.html>

JOBBER D, Principals and Practices of Marketing, Mexico: McGraw Hill, 1995. 267 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia: adaptación a Latinoamérica. 6 ed. México: Prentice Hall, 2001. 603 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. México: MCGraw Hill, 1995. 809 p.

LEX NOVA S.A. La reforma laboral de 2006. Valladolid, 2006. 69 p.

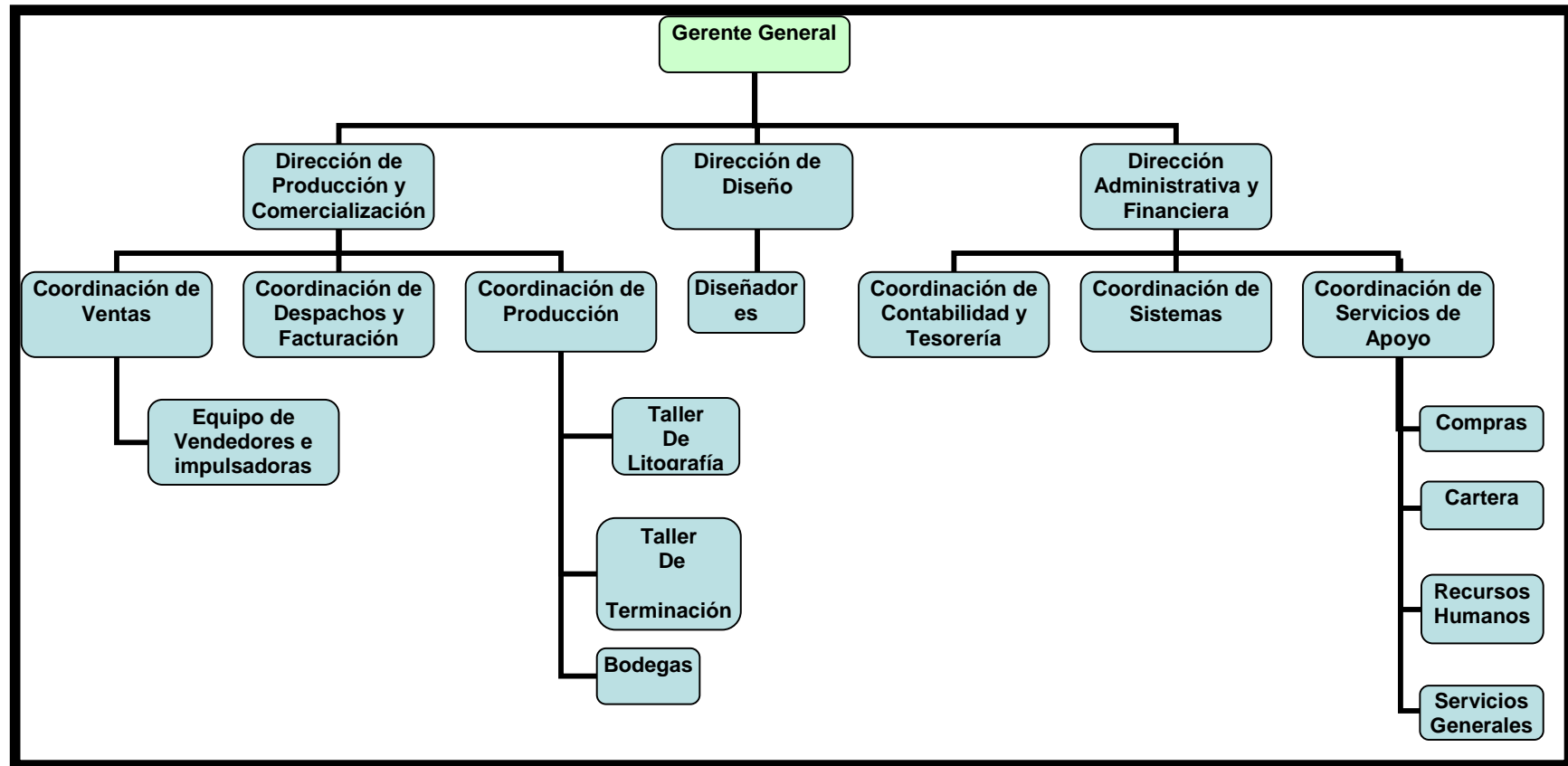
PORTER, Michael. Ventajas Competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño Superior: 2 ed. México: Grupo Editorial Continental, 2002. 476 p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Plantación Estratégica. México: Norma, 1994.134 p.

Todo sobre el TLC y los acuerdos internacionales. En: El Espectador. No. 6 (Oct - Nov 2001); p. 4.

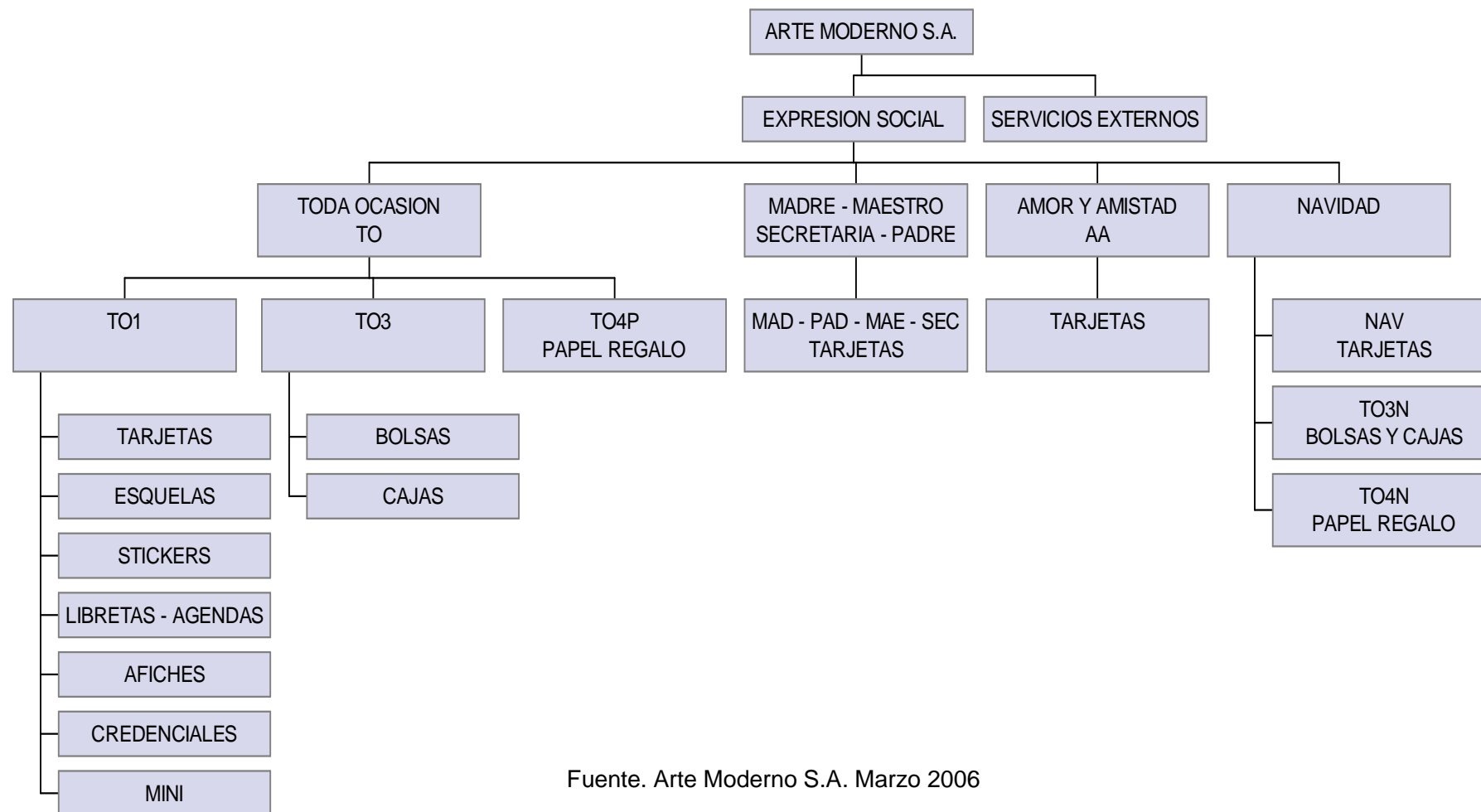
ANEXOS

Anexo A. La empresa organización Funcional – Organigrama



Fuente: Arte Moderno S.A.
Fecha: Marzo del 2006

Anexo B. Productos



Fuente. Arte Moderno S.A. Marzo 2006

Anexo C. Matriz de Evaluación de Situación Interna. **E.F.I**

FORTALEZAS	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Buena Imagen ante los clientes y público en general.	0.04	4	0.16
Clientes antiguos y con alta fidelidad a la empresa.	0.06	4	0.24
Calidad del producto final y reconocimiento de calidad por clientes.	0.07	4	0.28
Amplia variedad de temas en los muestrarios de productos.	0.05	3	0.15
Reconocimiento de marca y tradición de 50 años de la empresa.	0.065	4	0.26
Disponibilidad de página Web.	0.06	4	0.24
Cadenas y grandes clientes satisfechos con la empresa, el servicio y el producto.	0.03	3	0.09
DEBILIDADES			
Falta de conocimiento acerca de las tendencias del mercado a nivel nacional e internacional y de las necesidades y los gustos del consumidor.	0.08	4	0.32
No contar con nueva tecnología que permita mayor flexibilidad de producción a menos costo y adaptabilidad para el mercado de publicocomerciales de bajo tiraje y/o personalizado y para producción de expresión social para pequeños nichos con demanda específica.	0.06	1	0.06
Subutilización de capacidad instalada, incrementando costos de producción y gastos administrativos.	0.055	1	0.055

Estructura de costos alta y pérdida de economías de escala.	0.05	1	0.05
Falta de análisis del mercado, de la voz del cliente, de la competencia y por lo tanto hay una lenta respuesta a las realidades del mercado.	0.02	2	0.04
Demora en la entrega de mercancía al cliente.	0.02	2	0.04
Recurso humano desmotivado y poco calificado.	0.04	1	0.04
Falta de análisis, estandarización y ajuste de procesos productivos.	0.025	2	0.05
Poca innovación en el diseño de productos y textos poco llamativos.	0.035	1	0.035
Alto nivel de devoluciones y de inventario.	0.03	1	0.03
Falta de desarrollo de líneas de producto de bajo precio, dirigido a PYME's que permitan ventas masivas a estratos I, II y III	0.005	2	0.005
Deterioro de la imagen ante el sector financiero y los proveedores.	0.025	1	0.025
Falta definición de perfil de los vendedores, establecimiento de metas, esquema de seguimiento y de comisiones	0.18	1	0.18
TOTAL	1.0		2.35

Fuente: Los autores. Fecha: Mayo del 2006

El total ponderado es de 2.35 indica que esta empresa debe realizar reformas estratégicas que conlleven a un mejor desarrollo de la organización internamente.

Anexo D. Matriz de Evaluación Situacional Externa. **E.F.E**

OPORTUNIDADES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Tratado de libre comercio va a fomentar las exportaciones	0.2	4	0.8
La ayuda del gobierno para volver a las empresas más competitivas.	0.1	3	0.3
Hay más oportunidades de empleo.	0.2	3	0.6
AMENAZAS			
Menos poder adquisitivo.	0.08	1	0.08
La competitividad que se da con el TLC.	0.3	2	0.6
La fuerte competencia de las empresas extranjeras.	0.12	1	0.12
TOTAL	1		2.5

Fuente: Los autores.

Fecha: Mayo del 2006

El total ponderado de 2.5 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Anexo E. Matriz de Participación Relativa

Empresa	Ventas del año 2004	Ventas del año 2005	Participación Relativa	Crecimiento
ARTE MODERNO	\$ 3,323	\$ 2,336	0.68	0.007
NICO	\$ 2,366	\$ 2,586	0.51	0.09
TARJECOL	\$ 4,835	\$ 4,974	1.47	0.02
TOTAL	10,525	\$ 9,898	2.66	0.117

Datos: en miles

Fuente: los autores

Fecha: Mayo del 2006

Anexo F. Matriz de Selección, Ventaja Competitiva y Factores Claves de Éxito.

Activos Estratégicos de nuestra empresa y la competencia		VENTAJA COMPETITIVA FACTORES DE ÉXITO										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		Calidad de Productos	Posicionamiento	Marca registrada	Tecnología	Servicio al cliente	Experiencia	Equipos adecuados	Línea de productos	Innovación	Estrategias de Ventas	Cobertura a Nivel Nacional
1	Calidad de Productos		X		X	X	X	X	X	X	X	X
2	Posicionamiento				X	X			X	X	X	X
3	Marca registrada				X	X		X	X	X	X	X
4	Tecnología							X	X	X		
5	Servicio al cliente							X	X	X		X
6	Experiencia							X	X	X	X	X
7	Equipos adecuados								X		X	X
8	Línea de productos											
9	Innovación											
10	Estrategias de Ventas											X
11	Cobertura a Nivel Nacional											
		1	2	3	4	5	6	7	8			
Suma verticales en blanco		0	0	2	0	1	4	1	0	2	4	3
Suma horizontal X ventaja comp		9	6	7	3	4	5	3	0	0	1	
Total Factores Clave de Éxito		9	6	9	3	5	9	4	0	2	5	3

ORDEN DE RANGO
DE FACTORES DE ÉXITO

1 2 1 5 3 1 4 7 6 3 5

VENTAJAS COMPETITIVAS

1. Calidad de los productos
2. Marca registrada
3. Posicionamiento.
4. experiencia

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

1. Calidad de los productos
2. Marca Registrada.
3. Experiencia.
4. Posicionamiento
5. Servicio al Cliente.
6. Estrategias de Ventas

Fuente: Arte Moderno S.A.
Fecha: Marzo del 2006

Anexo G. COMBINACIÓN DE ALTERNATIVAS

Alternativa Original 1.1.1.

1. Que: Medio de expresión de sentimientos

1. Quien mercado objetivo perteneciente a nivel socio medio y alto, que quieran expresar sus sentimientos.

1. Como Mediante medios impresos tarjetas impresas para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esqueladas, afiches, mediante el servicio de maquila.

Alternativa Propuesta 2.2.2.

2. Que: Medio de expresión de sentimientos.

2. A quien: a industria y personas que deseen dar a conocer sus productos o servicios.

2. Como: Mediante medios impresos tarjetas impresas para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esqueladas, afiches, mediante el servicio de maquila.

Combinación			
1 ,1,1	Medio de expresión de sentimientos, el mercado objetivo perteneciente a nivel socio medio y alto, que quieran expresar sus sentimientos. Mediante medios impresos tarjetas impresas para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esqueladas, afiches, mediante el servicio de maquila.	1,1,1	* valida
2 ,2 ,2 2 = 1	Medio de expresión de sentimientos a industrias y personas que deseen dar a conocer sus productos o servicios. Mediante medios impresos tarjetas impresas para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esqueladas, afiches, mediante el servicio de maquila.	1 ,2, 1	* valida

1 ,2 ,1 2 = 1	Medio de expresión de sentimientos a industria y personas que deseen dar a conocer sus productos o servicios. Mediante medios impresos tarjetas impresas para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esqueladas, afiches, mediante el servicio de maquila.	1, 1, 1	Se repite entonces se anula.
2 ,1 ,1 2 = 1	Medio de expresión de sentimientos mercado objetivo perteneciente a nivel socio medio y alto, que quieran expresar sus sentimientos Mediante medios impresos tarjetas impresas para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esqueladas, afiches, mediante el servicio de maquila.	1, 1, 1	Se repite entonces se anula.
1 ,1, 2 2 = 1	Medio de expresión de sentimientos mercado objetivo perteneciente a nivel socio medio y alto, que quieran expresar sus sentimientos Mediante medios impresos tarjetas impresas para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esqueladas, afiches, mediante el servicio de maquila.	1, 1, 1	Se repite entonces se anula.
2 ,1 ,2 2 = 1	Medio de expresión de sentimientos. mercado objetivo perteneciente a nivel socio medio y alto, que quieran expresar sus sentimientos Mediante medios impresos tarjetas impresas para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esqueladas, afiches, mediante el servicio de maquila.	1, 1, 1	Se repite entonces se anula.
2 ,2 ,1	Medio de expresión de sentimientos.	1, 1, 1	Se repite entonces

2 = 1	A industria y personas que deseen dar a conocer sus productos o servicios. Mediante medios impresos tarjetas impresas para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esquelas, afiches, mediante el servicio de maquila.		se anula.
1 ,2 ,2 2 = 1	Medio de expresión de sentimientos a industria y personas que deseen dar a conocer sus productos o servicios. Mediante medios impresos tarjetas impresas para toda ocasión, afiches, papeles de regalo, agendas esquelas, afiches, mediante el servicio de maquila.	1, 1, 1	Se repite entonces se anula.

Fuente: Los autores. Fecha: Septiembre del 2006

Por tratarse del mismo contexto las opciones que hacen referencia al que y al cómo, tanto en la alternativa original como en la propuesta, las tomamos como numero 1 y de esta manera llegamos a obtener solo dos alternativas.